

**BOAS PRÁTICAS
PARA ENTREGA DO
EMPREENDIMENTO
DESDE A SUA CONCEPÇÃO**



CBIC

BOAS PRÁTICAS PARA ENTREGA DO EMPREENDIMENTO DESDE A SUA CONCEPÇÃO

Realização

CBIC



SindusCon  **SP**
O Sindicato da Construção
Desde 1934

Corealização



FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B662

Boas práticas para entrega do empreendimento desde a sua concepção / organizadores: Câmara Brasileira da Indústria da Construção, Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo, Secovi-SP. – Brasília : CBIC, 2016.

71 p. : il. ; 27 cm.

1. Construção civil. 2. Empreendedorismo. 3. Estratégia empresarial. I. Câmara Brasileira da Indústria da Construção, org. II. Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo, org. III. Secovi-SP, org.

CDU 69:658

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Georgia Fernandes do Nascimento CRB1/2319

BOAS PRÁTICAS PARA ENTREGA DO EMPREENDIMENTO DESDE A SUA CONCEPÇÃO

Brasília-DF, maio de 2016

Presidente CBIC

José Carlos Martins

Presidente COMAT/CBIC

Dionyzio Klavdianos

Presidente do Secovi-SP

Flavio Amary

Presidente do SindusCon-SP

José Romeu Ferraz Neto

Comitê Gestor

Alexandre Luís de Oliveira – SindusCon-SP
Carlos Alberto de Moraes Borges – Secovi-SP
Dionyzio Klavdianos – CBIC
Georgia Grace – CBIC
Lilian Sarrouf – SindusCon-SP
Marcos Velletri – Secovi-SP

Consultor Jurídico

Carlos Pinto Del Mar

Coordenação do Projeto

Patrícia Bittencourt – Secovi-SP
Raquel Sad Seiberlich Ribeiro – CBIC

Coordenação Técnica

Lilian Sarrouf – SindusCon-SP
Ronaldo Sá Oliveira – CBIC

Participantes

Ivanor Fantin – Sinduscon-PR
Juliana Kallas – Secovi-SP
Juliana Palma – Secovi-SP
Lydio Bandeira Mello – Sinduscon-RIO
Marco Gubeissi – Secovi-SP
Rafael Zapelini Possobon – Sinduscon-Camboriú
Roberto Lira – Sinduscon- RIO
Roberto Matozinho – Sinduscon-MG
Sheila Marcon – Sinduscon-MT
Silvio Eduardo Alves Carvalho – ADEMI-DF

Consolidação e Texto Final

Patrícia Bittencourt – Secovi-SP

Editoração: P7 Promo

Ilustração: Gadioli Branding e Comunicação

Revisão: Beatriz Vasconcelos

Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC
SQN – Quadra 1 – Bloco E – Edifício Central Park – 13º andar
CEP 70.711-903 – Brasília-DF
Telefone: (61) 3327-1013

BOAS PRÁTICAS PARA ENTREGA DO EMPREENDIMENTO DESDE A SUA CONCEPÇÃO

Realização

CBIC



SindusCon  **SP**
O Sindicato da Construção
Desde 1934

Corealização



DIRETORIA CBIC

Presidente

José Carlos Martins

Vice-presidente administrativo

Adalberto Cleber Valadão

Vice-presidente financeiro

Elson Ribeiro E Póvoa

Vice-presidentes

Alberto José Salum

André Canuto Baia

André Montenegro De Holanda

Aristóteles Passos Costa Neto

Bárbara Paludo

Carlos Alberto De Paula Moura Júnior

Carlos Henrique De Oliveira Passos

Claudio Bernardes

Denis Roberto Baú

Eduardo Jorge De Oliveira Lopes

Fábio Ribeiro Nahuz

João Paulo Rio Tinto De Matos

José Alberto Pereira Ribeiro

José Carlos Santos Leal

José Eugenio Souza De Bueno Gizzi

Jose Irenaldo Jordão Quintans

José Romeu Ferraz Neto

Luiz Fernando Pires

Marco Antonio Corsini

Marcos Antonio Costa Buarque De Holanda

Maria Elizabeth Cacho Do Nascimento

Rafael Rihl Tregansin

Ricardo Antunes Sessegolo

Ricardo Lins Portella Nunes

Ricardo Prestes Mion

Roberto Kauffmann

Sergio Tiaki Watanabe





A construção civil brasileira tem feito esforço permanente e qualificado para melhorar processos e modernizar sua atuação. Nesta direção, a entrega tornou-se processo estratégico já na concepção dos empreendimentos e tem merecido, cada vez mais, cuidados para garantir a plena satisfação do usuário e a redução de incidentes. Com o objetivo de favorecer a consolidação dessa mentalidade nas construtoras e incorporadoras, a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) coloca à disposição do setor a publicação *Boas Práticas para a Entrega do Empreendimento desde a sua Concepção* apresentando conceitos e práticas de grande utilidade para essa etapa, a fim de garantir que a entrega do empreendimento feche com sucesso o ciclo de venda de imóveis.

Fruto de parceria exitosa da CBIC com o (SindusCon-SP) Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo, o Secovi-SP e o Senai Nacional, este Guia traz um histórico detalhado das fases a serem cumpridas quando da entrega dos empreendimentos, considerando o ciclo completo dos projetos, desde sua viabilização até o pós-obra. Com informações baseadas nas normas técnicas, apresenta o que é de maior importância na entrega do empreendimento ao cliente. Esta publicação é mais uma fonte de conteúdo de qualidade à disposição de construtores e incorporadores para uso no treinamento de suas equipes.

Ao desenvolver esse projeto, mobilizando seus parceiros, a CBIC cumpre seu papel de apoiar o setor na direção do crescimento e modernização.

Bom proveito!

José Carlos Martins

Presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC

DIRETORIA

Diretoria Executiva

Flavio Augusto Ayres Amary
Alberto Luiz Du Plessis Filho
Basilio Chedid Jafet
Caio Carmona Cesar Portugal
Caio Sergio Calfat Jacob
Carlos Alberto de Moraes Borges
Emilio Rached Esper Kallas
Flávio Domingos Prando
Frederico Climério Marcondes Cesar
Guilherme Cardoso de Lucca
Hamilton de França Leite Júnior
Hubert Gebara
Ricardo Yazbek
Rodrigo Uchoa Luna
Rolando Mifano

Diretoria Operacional

Ciro Pereira Scopel
Jaime Stokfisz Flechtman
Luiz Fernando Gambi
Nelson Parisi Júnior
Odair Garcia Senra
Ricardo Benassi
Roberta Bigucci
Rodrigo Riad Said
Rubens Carmo Elias Filho
Sergio Meira de Castro Neto

Conselho Fiscal

Ely Flávio Wertheim
Lair Alberto Soares Krähenbühl
Mauro Teixeira Pinto

Suplentes do Conselho Fiscal

Angelo Frias Neto
Carlos Alberto Campilongo Camargo
Thiago Nogueira Mendonça Ribeiro

Delegados Representantes no Conselho da Fecomercio

Flavio Augusto Ayres Amary
Miguel Sergio Mauad

Suplentes dos Delegados Representantes no Conselho da Fecomercio

Hubert Gebara
Orlando de Almeida Neto

Conselho Consultivo Eleito

Claudio Bernardes
Arnaldo Curiati
Carlos Eduardo Terepins
Carlos Jereissati
Flávio Ernesto Zarzur
Henrique Borenstein
Luiz Augusto Pereira de Almeida
Marcel Zanin Mauro
Marcelo Mariz de Oliveira de Yunes
Meyer Joseph Nigri
Paulo Ricardo Baqueiro de Melo
Ubirajara Spessotto de Camargo Freitas



AS RELAÇÕES DE CONSUMO ESTÃO EM PERMANENTE EVOLUÇÃO

Clientes cada vez mais bem-informados sobre seus direitos, demandam produtos com elevado padrão de qualidade. Esperam receber o melhor. Exigem excelência.

O atendimento a essas expectativas impõe máximo profissionalismo, domínio de tecnologias de ponta e visão integrada do produto a ser ofertado.

Por sua complexidade, o mercado imobiliário só pode alcançar esse objetivo com a utilização das melhores práticas disponíveis, de forma que seus empreendimentos sejam muito bem-concebidos, produzidos, entregues e administrados.

O sucesso comercial, a satisfação e a fidelização de clientes, a reputação, a marca e a imagem das empresas dependem diretamente dessas boas práticas para que a entrega do empreendimento seja bem-sucedida.

No sentido de garantir que o setor opere de forma alinhada, CBIC, Secovi-SP e SindusCon-SP reuniram especialistas de notável saber para consolidar, em um único documento, quais são essas boas práticas, como e quando empregá-las.

Esta publicação apresenta o que deve ser realizado nas diversas fases do desenvolvimento do produto imobiliário – sejam apartamentos, salas comerciais, lajes corporativas, etc., com total aderência às normas e leis vigentes, às expectativas dos adquirentes e à responsabilidade direta que lhes cabe quanto a bom uso, conservação e manutenção de seu patrimônio.

Acreditamos que o conteúdo aqui contemplado será amplamente aproveitado por todos os profissionais e empresários de nosso setor, contribuindo para o bom relacionamento com nossos clientes, e o fortalecimento da indústria imobiliária.

Flavio Amary

Presidente do Secovi-SP
Sindicato da Habitação

DIRETORIA SINDUSCON SP

Presidente

José Romeu Ferraz Neto

Vice-presidentes

Eduardo Carlos Rodrigues Nogueira (Interior)
Eduardo May Zaidan (Economia)
Francisco Antunes de Vasconcellos Neto (Administrativo e Financeiro)
Haruo Ishikawa (Relações Capital - Trabalho e Responsabilidade Social)
Jorge Batlouni Neto (Tecnologia, Qualidade e Meio Ambiente)
Luiz Antônio Messias (Obras Públicas)
Luiz Claudio Minnitti Amoroso (Interior)
Maristela Alves Lima Honda (Obras Públicas)
Maurício Linn Bianchi (Relações Institucionais)
Odair Garcia Senra (Imobiliário)
Paulo Rogério Luongo Sanchez (Tecnologia, Qualidade e Meio Ambiente)
Roberto José Falcão Bauer (Relações Capital-Trabalho e Responsabilidade Social)
Ronaldo Cury de Capua (Habitação Popular)

Representantes junto à Fiesp

Eduardo Ribeiro Capobianco
Sergio Antonio Monteiro Porto
Cristiano Goldstein
João Claudio Robusti

Diretores Regionais

Elias Stefan Junior (Sorocaba)
Fernando Paoliello Junqueira (Ribeirão Preto)
Germano Hernandez Filho (São José do Rio Preto)
Márcio Benvenuti (Campinas)
Mario César de Barros (São José dos Campos)
Mauro Rossi (delegacia de Mogi das Cruzes)
Paulo Edmundo Perego (Presidente Prudente)
Ricardo Aragão Rocha Faria (Bauru)
Ricardo Beschizza (Santos)
Sergio Ferreira dos Santos (Santo André)

Conselho Fiscal

Titulares:

Fabio Villas Bôas
André Gonzaga Aranha Campos
Márcio Escatêna

Suplentes:

Luiz Eduardo de Oliveira Camargo
Fernando Augusto Correa da Silva
Fernando Rossi Fernandes

Conselho Consultivo - vitalícios

Arthur Rodrigues Quaresma
Artur Rodrigues Quaresma Filho
Eduardo Ribeiro Capobianco
Emílio Paulo Siniscalchi
Francisco Virgílio Crestana
Júlio Capobianco
Nelson Farah Fakiani
Sergio Antonio Monteiro Porto
João Claudio Robusti
Sergio Tiaki Watanabe

Conselho Consultivo

Eleitos (mandato 2014-2016)

André Alexandre Glogowsky
João Lemos Teixeira da Silva
Luis Gustavo Ribeiro
Luiz Alberto Matias Lucio Mendonça
Luiz Antonio Paiva dos Reis
Mauricio Monteiro Novaes Guimaraes
Norton Guimaraes de Carvalho
Renato Genioli Junior
Renato Tadeu Parreira Pinto
Ronaldo de Oliveira Leme
Rosana Zilda Carnevalli Herrera
Salvador de Sá Campos Benevides

Conselho Consultivo

Eleitos (mandato 2011-2018)

Alexandre Luis de Oliveira (Presidente)
Delfino Paiva Teixeira de Freitas
Flavio Aragão dos Santos
José Antonio Marsílio Schwarz
José Batista Ferreira (1º Vice-Presidente)
José Carlos Molina
José Edgard Camolese
José Roberto Maluf Moussalli
Marcelo Pedro Moacyr
Marcos Roberto Campilongo Camargo
Paulo Brasil Batistella
Renato Soffiatti Mesquita de Oliveira

COMITÊ DE TECNOLOGIA E QUALIDADE DO SINDUSCON-SP / GT POS OBRA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Coordenação: Alexandre Luis de Oliveira e Lilian Sarrouf

Airton Maffei – Queiroz Galvão

Airton Nunes – Odebrecht Realizações Imobiliárias

Alex Morata – Conx Construtora e Incorporadora Ltda

Cassio Yuji Minata – Cyrela - Construtora Ltda.

Claudia Kano – JB Tecnum Engenharia e Construções Ltda.

Daiane Andrade – Conx Construtora e Incorporadora Ltda.

Debora Maschell – Tecnisa Engenharia e Comércio Ltda.

Diego Fiola Esteves – Gafisa S/A

Eliane Atui Kurbhi – Orbe S/A - Organização Brasileirade Engenharia

Ewerton Bonetti – Gafisa S/A

Josiane Marcelino – Construtora Adolpho Lindenberg S/A

Juan Daniel Murolo Capote – Construtora R.Yazbek Ltda.

Karina Haddad – Lúcio Engenharia e Construções Ltda.

Kelly Harabagin – Tecnisa Engenharia e Comércio Ltda.

Leonardo Fagnani Sangiorgi – Odebrecht Realizações Imobiliárias

Leticia Farias – Queiroz Galvão

Marcia dos Santos Feitosa – Cyrela Construtora Ltda.

Marcos Vinicius de Fina Giardino - Exto Engenharia e Construções Ltda.

Mariana Kaihara Pereira – Exto Engenharia e Construções Ltda.

Michael Teixeira do Nascimento – Gafisa S/A

Nadja Vieira - Barbara Engenharia e Construtora Ltda.

Paulo Silva de Castro – Simetrica Engenharia Ltda.

Priscila Pinheiro – Gafisa S/A

Reginaldo Alexandre da Silva – Eztec Técnica Engenharia e Construções Ltda.

Renato Pileggi – Construtora R.Yazbek Ltda.

Ricardo Cedraz de Oliveira – Cyrela Construtora Ltda.

Ricardo Pina – Pinasant Administração e Controle Ltda

Rodrigo Borghi – Gafisa S/A

Samuel de Oliveira Castro – Simetrica Engenharia Ltda.



UM GUIA PARA A EXCELÊNCIA NO PÓS-OBRA

É com grande satisfação que apresentamos este guia *Boas Práticas para Entrega do Empreendimento desde sua Concepção*. Ele oferece orientações e sugestões para atender a necessidade de construtoras e incorporadoras planejarem e efetuarem corretamente a gestão da entrega do empreendimento, com foco nas ações voltadas ao uso, operação, manutenção e gestão das reformas futuras do imóvel.

Esta necessidade foi detectada pelo Grupo de Trabalho Pós-Obra do Comitê de Tecnologia e Qualidade do SindusCon-SP, que inicialmente identificou as boas práticas adotadas pelo mercado na entrega do empreendimento.

Ao tomar conhecimento sobre o trabalho, a CBIC convidou o SindusCon-SP e o Secovi-SP a elaborarem conjuntamente uma publicação, por entender que as orientações e sugestões serão muito úteis a todas as empresas do setor no país.

A contribuição do SindusCon-SP ao conteúdo segue a mesma filosofia adotada desde 2003, quando lançou a primeira edição do hoje consagrado *Manual do Proprietário: a relação com o cliente deve ser transparente e dispor de instrumentos de fácil compreensão*. Tanto esta publicação como o *Manual de Áreas Comuns* foram atualizados em 2010, devido aos avanços registrados nas relações de mercado das empresas com seus clientes.

É fundamental que as empresas planejem com todo o cuidado o momento da transição entre o término da obra e o início da nova fase do empreendimento, com a implementação do condomínio.

Em todas as fases do produto, desde a sua concepção devem ser consideradas as experiências vividas pelas equipes de assistência técnica e de relacionamento com cliente. São elas que detêm o conhecimento do empreendimento em operação e conseguem identificar as melhores práticas a serem adotadas na viabilização, construção e na entrega do imóvel.

Neste sentido, temos a convicção de que esta publicação será muito útil ao mercado, e esperamos que as empresas possam fazer excelente uso de seu conteúdo.

Boa leitura!

José Romeu Ferraz Neto

Presidente do SindusCon-SP

Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS	14
1.3 REFERÊNCIAS	16
1.3.1 NORMATIVAS	16
1.3.2 PUBLICAÇÕES	17
2. ENTENDENDO O EMPREENDIMENTO	19
2.1 FASES DO EMPREENDIMENTO	19
2.2 PARTES ENVOLVIDAS	20
3. CONCEPÇÃO	23
3.1 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	23
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO NO MOMENTO DA COMERCIALIZAÇÃO	25
4. EXECUÇÃO DA OBRA	29
4.1 ATIVIDADES DURANTE A CONSTRUÇÃO COM FOCO NA ENTREGA	30
4.2 COMISSONAMENTO DOS SISTEMAS	32
5. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES ENVOLVIDAS	35
5.1 COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	36
5.2 COMUNICAÇÃO COM O ENTORNO DO EMPREENDIMENTO	37
6. PREPARAÇÃO PARA A ENTREGA DO EMPREENDIMENTO	39
6.1 PLANEJAMENTO	39
6.2 PREVISÃO DE CUSTOS	41
6.3 LEGALIZAÇÃO DO IMÓVEL	41
6.4 VERIFICAÇÃO FINAL, ANTES DA ENTREGA	44
6.5 DESENVOLVIMENTO DOS MANUAIS DE USO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	45
7. ENTREGA DO EMPREENDIMENTO	47
7.1 ENTREGA DAS CHAVES	47
7.2 INSTALAÇÃO DO CONDOMÍNIO	48
7.2.1 ASSEMBLEIA GERAL DE INSTALAÇÃO DO CONDOMÍNIO	48
7.2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DO CONDOMÍNIO	50
7.2.3 ORIENTAÇÕES AO SÍNDICO	51
7.3 ENTREGA TÉCNICA	53
7.4 ORIENTAÇÕES QUANTO A REFORMAS	54
8. PÓS-ENTREGA	57
8.1 USO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	57
8.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA	57
8.3 AVALIAÇÃO DA EDIFICAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO	59
ANEXOS	61





A entrega do empreendimento é um dos momentos mais importantes no relacionamento com o cliente. É nesta hora que acontece a realização de um sonho, tanto daqueles que o conceberam e executaram, quanto do cliente. Além disso, é a oportunidade que se tem de fortalecer a relação de negócios com o cliente e consolidar a marca da empresa.

O “produto final” (casa, apartamento, escritório, loja) é resultado de um longo trabalho que se inicia na aquisição do terreno e na concepção do produto pela incorporadora, até o recebimento das chaves e a utilização do bem pelo adquirente do imóvel. A boa entrega do imóvel extrapola em muito a entrega física propriamente dita, sendo o produto final uma integração do trabalho de todas as empresas e profissionais envolvidos na sua realização, cuja orquestração cabe ao incorporador do empreendimento, especialmente na gestão das interfaces de todos os envolvidos: projetistas, construtoras, consultores, administradoras, fornecedores de materiais e prestadores de serviços, incluindo a própria equipe de assistência da construtora.

As próximas páginas apresentam a visão da entrega do empreendimento nas diversas fases que compõem o negócio imobiliário, destacando aspectos importantes que terão notável influência no processo de entrega, e reforçando a importância de incluir nesta etapa e processo as lições aprendidas em outros empreendimentos.

Esta publicação se propõe a informar e conscientizar os diversos agentes do negócio imobiliário, trazendo orientações e boas práticas para entregas bem-sucedidas, e contribuindo com a satisfação do cliente, sucesso do negócio, bem como a imagem e a confiabilidade das organizações envolvidas.



NOTA

Os exemplos e recomendações são relacionados a empreendimentos imobiliários habitacionais, podendo ser considerados para outros tipos de empreendimentos.

1.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Com a finalidade de facilitar o entendimento desta publicação, a seguir são apresentados definições e conceitos dos principais termos utilizados:

ADMINISTRADORA: O síndico poderá contratar terceiros (pessoa física ou jurídica), para lhe auxiliar na gestão do condomínio (artigo 1.348, § 2º, do Código Civil). A administradora funciona como o braço direito do síndico, com a finalidade de orientá-lo na correta condução do condomínio. O síndico é o responsável pelo condomínio, transferindo à empresa contratada as funções administrativas.

ABNT NBR 5674: Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas, que estabelece os requisitos para sistema de gestão de manutenção de edificações.

ABNT NBR 14037: Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas que estabelece os requisitos mínimos para elaboração e apresentação dos conteúdos do Manual de Uso, Operação e Manutenção das edificações, elaborado e entregue pelo construtor e/ou incorporador ao condomínio e aos usuários, por ocasião da entrega do empreendimento.

ABNT NBR 15575: Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas que estabelece os requisitos e critérios de desempenho que se aplicam às edificações habitacionais, para um ou mais sistemas construtivos.

ABNT NBR 16280: Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas que estabelece os requisitos para os sistemas de gestão de controle de processos, projetos, execução e segurança a serem adotados na execução de reformas em edificações.

AUTO DE CONCLUSÃO: Documento público expedido pela autoridade competente municipal onde se localiza a construção, confirmando a conclusão da obra nas condições do projeto aprovado e em condições de habitabilidade. Também denominado “Habite-se”.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO: É a lei 10406/10 de janeiro 2002, que regulamenta a legislação aplicável às relações civis em geral, dispondo, entre outros assuntos, sobre o condomínio edilício. Nele são estabelecidas as diretrizes para elaboração da convenção de condomínio, e ali estão também contemplados os aspectos de responsabilidades, uso e administração das edificações.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR: É a lei 8078/90, que institui o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, definindo os direitos e as obrigações de consumidores e fornecedores (incluindo empresas construtoras e/ou incorporadoras de empreendimentos habitacionais).

COMISSIONAMENTO: É o processo de assegurar que os sistemas e componentes de uma edificação estejam instalados e testados de acordo com as necessidades e requisitos operacionais estabelecidos em projeto.

CONDOMÍNIO: O condomínio é formado por partes comuns e privativas dentro de um mesmo edifício. O condomínio edilício está disciplinado nos artigos 1.331 a 1.358, do Código Civil.

DURABILIDADE: É a capacidade da edificação – ou de seus sistemas – de desempenhar suas funções ao longo do tempo, e sob condições de uso e manutenção especificadas no Manual de Uso, Operação e Manutenção. O termo “durabilidade” é comumente utilizado como qualitativo, para expressar a condição em que a edificação ou seus sistemas mantêm o desempenho requerido, durante a vida útil. A durabilidade de um produtos e extingue quando ele deixa de atender as funções que lhe foram atribuídas, quer seja pela degradação, que o conduz a um estado insatisfatório de desempenho, quer seja por obsolescência funcional, ou por ausência de manutenção preventiva e corretiva adequadas.

EMPRESA AUTORIZADA PELO FABRICANTE: Organização ou profissional liberal que exerce função em que são exigidas qualificação e competência técnica específica, e que são indicados e treinados pelo fabricante.

EMPRESA CAPACITADA: Nos termos da ABNT NBR 5674, organização ou pessoa que tenha recebido capacitação, orientação, e que trabalhe sob responsabilidade de profissional habilitado.

EMPRESA ESPECIALIZADA: Nos termos da ABNT NBR 5674, organização ou profissional liberal que exerce função em que são exigidas qualificação e competência técnica específicas.

EQUIPE DE MANUTENÇÃO LOCAL: Nos termos da ABNT NBR 5674, pessoas que realizam diversos serviços, e que tenham recebido orientação e possuam conhecimento de prevenção de riscos e acidentes.

GARANTIA LEGAL: Período de tempo previsto em lei que o comprador dispõe para reclamar do vício ou defeito verificado na compra de seu produto durável.

LEI 4591 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1964: É a lei que dispõe sobre as incorporações imobiliárias e, naquilo que não regrado pelo Código Civil, sobre o condomínio em edificações.

MANUTENÇÃO: Nos termos da ABNT NBR 15575, conjunto de atividades a serem realizadas ao longo da vida útil da edificação, para conservar ou recuperar a sua capacidade funcional e de seus sistemas constituintes, e atender às necessidades dos seus usuários.

MANUTENÇÃO CORRETIVA: Nos termos da ABNT NBR 5674, caracteriza-se por serviços que demandam ação ou intervenção imediata, a fim de permitir a continuidade do uso dos sistemas, elementos ou componentes das edificações.

MANUTENÇÃO PREVENTIVA: Nos termos da ABNT NBR 5674, caracteriza-se por serviços cuja realização seja programada com antecedência, priorizando as determinações dos projetos ou dos manuais, solicitações dos usuários, estimativas da durabilidade esperada dos sistemas, elementos ou componentes das edificações em uso, gravidade e urgência.

PROFISSIONAL HABILITADO: Pessoa física e/ou jurídica, prestadora de serviço, legalmente habilitada, com registro válido em órgãos legais competentes para exercício da profissão.

SÍNDICO: Representante legal do condomínio. Suas obrigações legais estão previstas nos artigos 1.348 e 1.350 do Código Civil, além daquelas previstas na convenção do condomínio.

VÍCIOS APARENTES: são aqueles de fácil detecção no momento da vistoria do imóvel.

VÍCIOS OCULTOS: São aqueles não detectáveis no momento da entrega do imóvel.

VIDA ÚTIL – VU: Nos termos da ABNT NBR 15575, vida útil é o período de tempo em que um edifício e/ou seus sistemas se prestam às atividades para as quais foram projetados e construídos, com atendimento dos níveis de desempenho previstos nas normas técnicas, considerando a periodicidade e a correta execução dos processos de manutenção especificados no respectivo Manual de Uso, Operação e Manutenção (a vida útil não pode ser confundida com prazo de garantia legal ou contratual).



NOTA

Conforme ABNT NBR 15575, interferem na vida útil, além da vida útil de projeto, das características dos materiais e da qualidade da construção como um todo, o correto uso e operação da edificação e de suas partes, a constância e efetividade das operações de limpeza e manutenção, alterações climáticas e níveis de poluição no local da obra, e mudanças no entorno da obra ao longo do tempo (trânsito de veículos, obras de infraestrutura, expansão urbana, etc.). O valor real de tempo de vida útil será uma composição do valor teórico de vida útil de projeto devidamente influenciado pelas ações da manutenção, da utilização, da natureza e da sua vizinhança. As negligências no atendimento integral dos programas definidos no Manual de Uso, Operação e Manutenção da edificação, bem como ações anormais do meio ambiente, irão reduzir o tempo de vida útil, podendo este ficar menor que o prazo teórico calculado como vida útil de projeto.

1.3 REFERÊNCIAS

1.3.1 NORMATIVAS

As normas técnicas relacionadas a seguir constituem o referencial técnico normativo desta publicação.

ABNT NBR 14037 – Diretrizes para elaboração de manuais de uso, operação e manutenção das edificações – Requisitos para elaboração e apresentação dos conteúdos.

ABNT NBR 5674 – Manutenção de edificações – Requisitos para o sistema de gestão de manutenção.

ABNT NBR 15575 – Edificações habitacionais – Desempenho.

ABNT NBR 16280 – Reforma em edificações – Sistema de gestão de reformas – Requisitos.



NOTA

1 - As Normas Técnicas podem sofrer atualizações. Na elaboração desta publicação, foram consideradas as normas em sua versão mais atualizada:

ABNT NBR 5674:2012

ABNT NBR 14037:2011

ABNT NBR 15575:2013

ABNT NBR 16280:2014

2 - As Leis dão força obrigatória às normas técnicas, ou estabelecem consequências para o seu descumprimento.

1.3.2 PUBLICAÇÕES

Foram utilizados como referências as seguintes publicações:

Nome	Entidade responsável	Local de acesso
Guia Nacional para Elaboração do Manual de Uso, Operação e Manutenção das Edificações.	CBIC	http://www.cbic.org.br
Manual das Áreas Comuns – 2ª. Edição – Uso e operação de manutenção do imóvel; Termo de Garantia; Programa de Manutenção.	SindusConSP / Secovi-SP	http://www.sindusconsp.com.br http://www.secovi.com.br
Manual do Proprietário – 3ª. Edição – Uso e operação de manutenção do imóvel; Termo de Garantia; Programa de Manutenção.	SindusConSP / Secovi-SP	http://www.sindusconsp.com.br http://www.secovi.com.br
Manual de Uso, Operação e Manutenção das Edificações - Manual de Garantias - 5ª Edição	Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais - Sinduscon-MG.	http://www.sinduscon-mg.org.br/
Manual do Proprietário e Manual do Síndico.	Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Paraná - Sinduscon-PR.	http://sindusconpr.com.br/
Manual do Proprietário e Manual do Síndico.	Associação de Empresas do Mercado Imobiliário do Distrito Federal - Ademi-DF	http://www.ademidf.com.br/
Guia para elaboração de manuais: síndico e proprietário.	Sindicato da Indústria da Construção Civil de Balneário do Camboriú - Sinduscon-BC.	http://sindusconbc.com.br/
Manuais de Escopo para Contratação de Projetos e Serviços	Associações de projetistas / Secovi-SP	http://www.manuaisdeescopo.com.br
Manuais para orientações aos síndicos e usuários de Condomínios	Secovi-SP	http://www.secovi.com.br/condominios/



2. ENTENDENDO O EMPREENDIMENTO

Antes de detalhar os fatores importantes para a ENTREGA de um empreendimento, é importante conhecer os aspectos que o envolvem o empreendimento como um todo, e assim poder entender que o “pensamento” para ENTREGA deve ser considerado desde a concepção do produto.

Mapear e conhecer os requisitos das partes envolvidas no projeto e considerar as lições aprendidas em outros empreendimentos, é importante para planejar adequadamente o empreendimento.

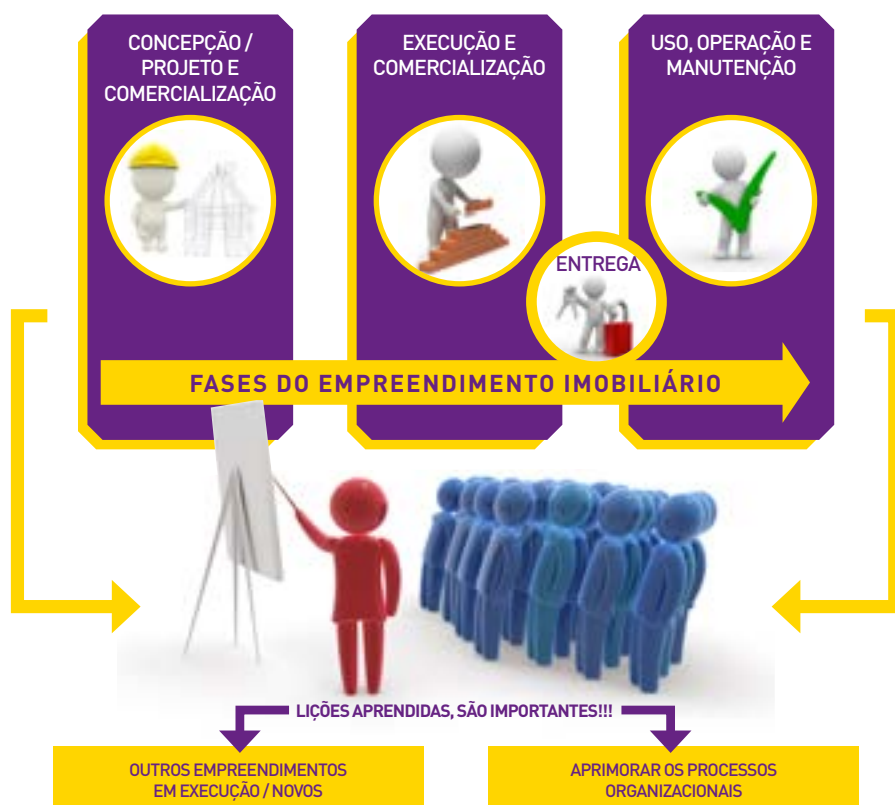


Figura 1 – Fases do empreendimento imobiliário e o processo de aprendizagem

2.1 FASES DO EMPREENDIMENTO

Um ciclo de vida é um modelo que permite a análise e compreensão dos processos que compõem a realização de um empreendimento. Como modelo, possibilita visualizar a interação do produto com o seu mercado, facilitando ações orientadas para melhor atendê-lo.

No caso do empreendimento imobiliário, algumas características o distinguem de outros produtos industriais, a começar pela longa duração de seu ciclo de vida. Junte-se a este aspecto o fato de que, durante as suas várias etapas, diversos agentes independentes atuam ou estão envolvidos, cada qual com diferentes papéis e objetivos relativos à edificação.

Considera-se para definição, nesta publicação, que um empreendimento imobiliário pode ser subdividido nas seguintes fases: Concepção, Execução, e Uso, Operação e Manutenção.

Na fase da Concepção, são desenvolvidos levantamentos de dados, programa de necessidades, estudos de viabilidade técnica, legal e econômica, desenvolvimento de estudo preliminar, anteprojeto, projeto legal, memorial de incorporação, minuta de convenção de condomínio e regimento interno, projeto básico e projeto executivo.

Durante a Execução do empreendimento são feitas as contratações e aquisições, a construção do empreendimento, montagem e o comissionamento.

Após o Registro do Memorial de Incorporação, e em paralelo à fase de Execução, ocorre o processo de comercialização do empreendimento.

A partir da entrega do empreendimento, então, ele passa para a fase de Uso, Operação e Manutenção.

2.2 PARTES ENVOLVIDAS

Um Empreendimento imobiliário é o resultado do trabalho integrado de empresas e profissionais envolvidos na sua realização. Usualmente os principais envolvidos são:

INCORPORADORA: Promove e viabiliza o negócio imobiliário. Identifica oportunidades, realiza estudos de viabilidade, é responsável pela aquisição do terreno, formata o produto a ser desenvolvido, efetiva o registro e a incorporação do novo empreendimento imobiliário nos órgãos competentes, e promove a comercialização das unidades. Cabe também à incorporadora eventualmente indicar a administradora do condomínio e, um síndico profissional.

PROJETISTAS: Responsáveis por produzir a documentação técnica (Projeto de Edificações) necessária à execução do empreendimento, envolvendo características multidisciplinares, como arquitetura, estrutura e instalações mecânica, elétrica, hidráulica e sanitárias, etc.

CONSTRUTORA: É o agente que efetivamente constrói o empreendimento imobiliário – ou seja, transforma o projeto em realidade. Uma empresa pode ser apenas incorporadora, ou simultaneamente incorporadora e construtora de um mesmo empreendimento imobiliário.

FORNECEDORES: Fornecem ou fabricam materiais, componentes e equipamentos. Também se enquadram aqui os prestadores de serviços.

AGENTES FINANCEIROS: São as instituições financeiras autorizadas a operar com crédito imobiliário pelo Banco Central. Tem como função básica captar recursos (Caderneta de Poupança e outros) e aplicá-los, na maior parte dos casos, na atividade imobiliária, financiando a habitação, seja através de construção ou imóveis prontos.

IMOBILIÁRIAS / CORRETORES: Empresa ou profissional credenciado pelo Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI), para atuar no mercado imobiliário, na intermediação de venda ou locação de imóveis.

CLIENTE / USUÁRIO: Proprietário ou usuários das unidades. São aqueles que assumem a utilização do imóvel, sendo responsáveis pela operação e manutenção do mesmo.

CONDOMÍNIO: É formado por partes comuns e privativas dentro de um mesmo edifício. O condomínio edilício está disciplinado nos artigos 1.331 a 1.358, do Código Civil.

SÍNDICO: É o representante legal do condomínio, exercendo a sua administração, assessorado pelo conselho consultivo e subsíndico, todos eleitos por assembleia geral. O síndico pode ser condômino, ou pessoa física ou jurídica estranha ao condomínio, salvo disposição contrária em convenção.

ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS: Empresa especializada, que pode ser contratada pelo síndico, para auxiliar e orientar o condomínio sobre os aspectos legais, dando suporte para as atividades administrativas e para a conservação e manutenção do patrimônio.



Dentro do processo de incorporação, uma atividade muito importante é a concepção de produtos que atendam às necessidades do mercado, e viabilizem o negócio imobiliário. Neste contexto, a incorporadora identifica oportunidades, realiza estudos de viabilidade, faz a aquisição do terreno, concebe o produto a ser desenvolvido, e é responsável pelo processo de legalização.

3.1 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Na concepção do produto são feitas escolhas que vão direcionar o empreendimento, como por exemplo a seleção da construtora (quando for o caso) e dos projetistas das diversas áreas técnicas envolvidas, o programa do produto, o padrão de acabamentos, a viabilidade econômica, e outros aspectos que irão compor o empreendimento.

Ao longo das etapas de projeto, os requisitos estabelecidos na concepção do produto são desenvolvidos, iniciando por um estudo geral na fase de estudo preliminar, e chegando ao detalhamento das informações no projeto executivo. Neste processo são consideradas questões como condições do local onde se situará o empreendimento, áreas despendidas para cada ambiente, especificações de materiais, dentre outros aspectos.

É importante compreender qual público usufruirá do empreendimento, identificar suas demandas, e assim desenvolver um produto que atenda a estes requisitos.

Uma boa prática durante a concepção do empreendimento é o envolvimento dos responsáveis pela construção desde o início do processo, com objetivo de obter contribuições para tomadas de decisão. Este tipo de iniciativa ainda na concepção, e posteriormente no projeto, previne conflitos, torna a execução mais eficiente, e promove um ambiente harmonioso e colaborativo entre os agentes da construção.

Recomenda-se considerar nesta fase o aprendizado em outros empreendimentos, sejam eles próprios ou de terceiros. A partir desta coleta de informações, envolvendo também as equipes de assistência técnica e relacionamento com o cliente, é possível antecipar cenários e tomar ações para minimizar possíveis problemas, maximizando a qualidade do projeto.

Elementos de concepção e definição do produto

Há uma relação intrínseca entre a fase de concepção e projeto e a entrega do empreendimento, pois um projeto bem-concebido, e sólido no atendimento aos requisitos técnicos, evita problemas que podem vir a comprometer a entrega.

Nesta fase são definidas as características básicas do empreendimento, em especial o padrão de acabamento, áreas privativas e equipamentos da área de lazer. Com relação aos requisitos técnicos do empreendimento, os seguintes aspectos devem ser observados, mas não se limitando a:

- Especificação de materiais e sistemas, de modo a atender aos requisitos de desempenho (conforme estabelecido na ABNT NBR 15575) dentre eles a manutenibilidade, para ter condições de preservar suas características durante toda a sua vida útil;
- Requisitos estabelecidos nas normas técnicas ABNT, que definem os critérios para os sistemas, componentes e elementos, métodos construtivos e de gestão;
- Aspectos econômicos referentes ao uso, operação e manutenção;
- Aspectos de segurança e acessibilidade – leis e normas de acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos (ABNT NBR 9050);
- Requisitos definidos na legislação;
- Requisitos de sustentabilidade.

Um outro ponto importante a ser considerado na fase de concepção é a contratação dos projetistas, definindo claramente o escopo do que deverá ser entregue. A gestão eficaz dos projetos resulta em uma boa compatibilização das diferentes áreas e, conseqüentemente, a diminuição de imprevistos na obra.



Considerações para contratação de projetos e serviços

Para contratação de projetos e serviços, é necessário conhecer as características do que deve ser contratado, ou seja, definir o escopo do projeto ou serviço. Uma boa prática é orientar as definições dos escopos, por meio das publicações desenvolvidas por associações de projetistas, denominadas Manuais de Escopo de Projetos e Serviços, disponível para consulta em: <<http://www.manuaisdeescopo.com.br>>.

Por fim, os profissionais envolvidos com a obra também precisam atender às exigências do poder público. Os órgãos licenciadores, que expedirão as autorizações e licenças, devem ser consultados o quanto antes, para garantir a regularidade do empreendimento, evitando posteriores interdições, negativas ou sanções.

Recomenda-se um planejamento específico para atendimento aos requisitos legais, incluindo prazos, processos e aprovações. Isso minimiza riscos de atrasos por problemas de autorizações ou licenças indisponíveis no momento da conclusão e entrega do empreendimento.



Considerações sobre o Memorial de Incorporação

O documento principal que permite o início da comercialização é o Memorial de Incorporação do empreendimento, que deve ser registrado, pelo incorporador, no cartório de registro de imóveis da circunscrição em que o empreendimento será construído, juntamente com todos os outros documentos descritos no artigo 32, da Lei 4.591/64.

O memorial traz informações sobre a área do terreno (privativa, comum, total, fração ideal de terreno, quantidade de unidades, quantidades de torres), Minuta de Convenção do Condomínio contendo o Regimento Interno, e demais informações sobre o empreendimento.

- Minuta de Convenção do Condomínio: Além das informações determinadas pela lei, uma boa prática é incluir na Minuta de Convenção do Condomínio informações sobre Termo de Compromisso Ambiental (TCA) e Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), aspectos sobre a implantação do programa de manutenção, a definição de um fundo específico para manutenção, a possibilidade da indicação da empresa administradora e do Síndico profissional, e outras informações que visem a boa gestão do empreendimento.*
- Empreendimentos não comercializados. Caso o empreendimento não seja disponibilizado para venda, não é necessário o Memorial de Incorporação, embora ele seja recomendável para estabelecer e distinguir as partes comuns e privativas.*

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO NO MOMENTO DA COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização somente pode ser iniciada após o registro do Memorial de Incorporação do empreendimento no cartório de registro de imóveis da circunscrição em que o empreendimento será construído.

Para apresentação ao cliente das características do empreendimento, incluindo a relação dos materiais de acabamentos previstos em projeto e que serão utilizados na construção, o incorporador/construtor deverá desenvolver o Memorial Descritivo, documento que descreve as especificações dos principais insumos empregados na obra, e que permite ao comprador conferir no momento do recebimento se o produto entregue condiz com o comercializado.

Uma boa prática, quando possível, é descrever as características dos materiais e sistemas por requisitos de desempenho e incluir nota, esclarecendo que, caso seja necessário efetuar mudanças, estas serão realizadas por produtos fiéis às informações técnicas apresentadas, minimizando desta forma eventual margem para questionamentos.

Outra boa prática é que seja entregue ao adquirente no momento da compra do imóvel uma minuta do manual do proprietário e das áreas comuns. Para esta finalidade podem ser disponibilizados manuais setoriais, como por exemplo os Manuais do Proprietário e Áreas Comuns elaborados pelas entidades. A vantagem deste documento é abordar com o cliente questões que possam gerar dúvidas sobre garantias, obrigações e direitos do

cliente, dentre outras informações importantes que devem ser conhecidas desde o início do processo, e que minimizam conflitos no momento da entrega do imóvel.



NOTA

Os manuais que serão disponibilizados ao término da obra, contemplando as características específicas do empreendimento, devem ser aderentes aos que foram entregues ao cliente no momento da comercialização. O item 6.5, adiante nesta publicação, detalha como deve ser o desenvolvimento dos Manuais de Uso, Operação e Manutenção do empreendimento.

Além das informações técnicas e comerciais sobre o empreendimento, é comum durante a comercialização, surgirem questionamentos em relação à estimativa do valor do condomínio. É recomendável realizar uma estimativa preliminar para a definição da ordem de grandeza deste valor, levando em consideração as características do empreendimento. O item 7.2.2, mais adiante, irá apresentar diretrizes para a primeira previsão orçamentária do condomínio.

É importante que a equipe de comercialização tenha conhecimento destas informações e esteja preparada caso seja questionada pelos clientes.





4. EXECUÇÃO DA OBRA

É nesta fase que se materializa o que foi idealizado e projetado. Então, é de fundamental importância que as diretrizes (técnicas, comerciais ou de relacionamento com o cliente) adotadas para o empreendimento e expressas no projeto na fase de concepção, sejam seguidas.

Cabe à incorporadora e à construtora tarefas distintas, contudo, é recomendável que algumas delas sejam realizadas de forma integrada, como por exemplo: desenvolvimento dos projetos, gerenciamento da construção, processo de entrega, legalização e atendimento do cliente durante e após a obra.

Considerando a importância desta atuação integrada, uma boa prática pela incorporadora é o acompanhamento do desenvolvimento da construção nos aspectos relacionados ao cumprimento dos marcos, da qualidade e atendimento às especificidades do cliente, especialmente caso o empreendimento permita personalização nas unidades privativas.

Para o sucesso da entrega, faz-se necessário um gerenciamento constante quanto ao atendimento de prazos e requisitos, e a disponibilização de recursos em conformidade com o cronograma de desembolso previamente acordado entre a incorporadora e a construtora.

Reforça-se que as ações previstas para entrega envolvem aspectos técnicos, preparativos jurídicos, financeiros, bem como questões relacionadas à legalização do empreendimento.



Considerações sobre imóveis do entorno

Antes de qualquer intervenção no local onde se pretende construir, é importante realizar vistorias e laudos nos imóveis do entorno, verificando seu estado para eventuais discussões, e avaliações futuras sobre possíveis danos oriundos da obra. Quando houver a necessidade de efetuar reparos em quaisquer imóveis vizinhos ao empreendimento, recomenda-se anexar à documentação que será disponibilizada ao síndico no momento da entrega do empreendimento, documento que ateste formalmente a execução e o recebimento do reparo efetuado, pelo responsável do imóvel em questão.

4.1 ATIVIDADES DURANTE A CONSTRUÇÃO COM FOCO NA ENTREGA

A seguir são elencadas as principais atividades durante a construção que devem ter especial atenção com foco na entrega do empreendimento.

INCORPORADORA

- Acompanhar a qualidade e o cronograma da execução;
- Participar do detalhamento de projetos executivos, especificações e aquisições, quando aplicável;
- Documentar as alterações de projeto e especificações, e seus impactos no uso e na operação e manutenção. No caso de alteração de projeto arquitetônico ou memorial descritivo, verificar a necessidade de formalização com o cliente (alteração de projetos e documentos da fase de incorporação, contrato de compra e venda, etc.);
- Definir processo de entrega do empreendimento (unidades e áreas comuns) e o processo de assistência técnica;
- Elaborar o Cronograma de Entrega do Empreendimento;
- Definir as informações pertinentes e necessárias para elaboração dos manuais de uso e operação das áreas comuns e dos proprietários, em conformidade com a ABNT NBR 14037;
- Receber da construtora pelo menos uma unidade privativa, de forma a definir o padrão de entrega;
- Receber da construtora as áreas comuns;
- Prever atividades de comissionamento;
- Manter o cliente informado com relação ao andamento da obra e providências a serem tomadas, como por exemplo, prazo para solicitação de personalização em unidades;
- Estipular datas, procedimentos e preparar as visitas de clientes à obra.

CONSTRUTORA

- Planejar a execução da obra considerando o cronograma de entrega do empreendimento;
- Executar a obra rigorosamente de acordo com as especificações e projetos definidos na fase de concepção, e com o material utilizado na comercialização (folheto de venda, perspectivas, maquetes, etc.);
- Na aquisição de produtos, equipamentos e contratação de serviços, verificar capacidade e condições de atendimento de assistência técnica por parte dos fornecedores e prestadores de serviço, e formalizar condições de garantias e assistência técnica.

Atentar que nem sempre o prazo de garantia do fornecedor se inicia com a entrega da obra;

- Coletar ao longo da obra a documentação a ser entregue aos proprietários e condomínio, tais como notas fiscais, garantias, contratos de manutenção, manuais de operação de equipamentos e sistemas;
- Coletar ao longo da obra a documentação necessária para o processo de legalização do empreendimento;
- Documentar as alterações de projeto, e providenciar a sua revisão conforme construído (as built) (ver nota sobre alteração em projetos);
- Coletar informações pertinentes e necessárias para elaboração dos manuais de uso e operação;
- Elaborar os Manuais de Uso, Operação e Manutenção em conformidade com a ABNT NBR 14037;
- Acompanhar o comissionamento de sistemas e equipamentos, realizando testes de funcionamento e simulações de operação;
- Efetuar as solicitações de ligações definitivas em tempo hábil, a fim de não comprometer a entrega do empreendimento em decorrência de atraso de terceiros ou concessionária;
- Atentar para os prazos de solicitação e execução de personalizações em unidades privativas, de forma a não impactar no prazo de conclusão da obra, quando houver esta opção na venda do imóvel;
- Acompanhar a visita de clientes na obra;
- Realizar verificação final para liberação das unidades e áreas comuns, visando que o imóvel seja entregue sem problemas, e atendendo às especificações de projeto, memorial descritivo e materiais publicitários;
- Efetuar a Entrega Técnica do empreendimento.



Considerações sobre alteração em projetos

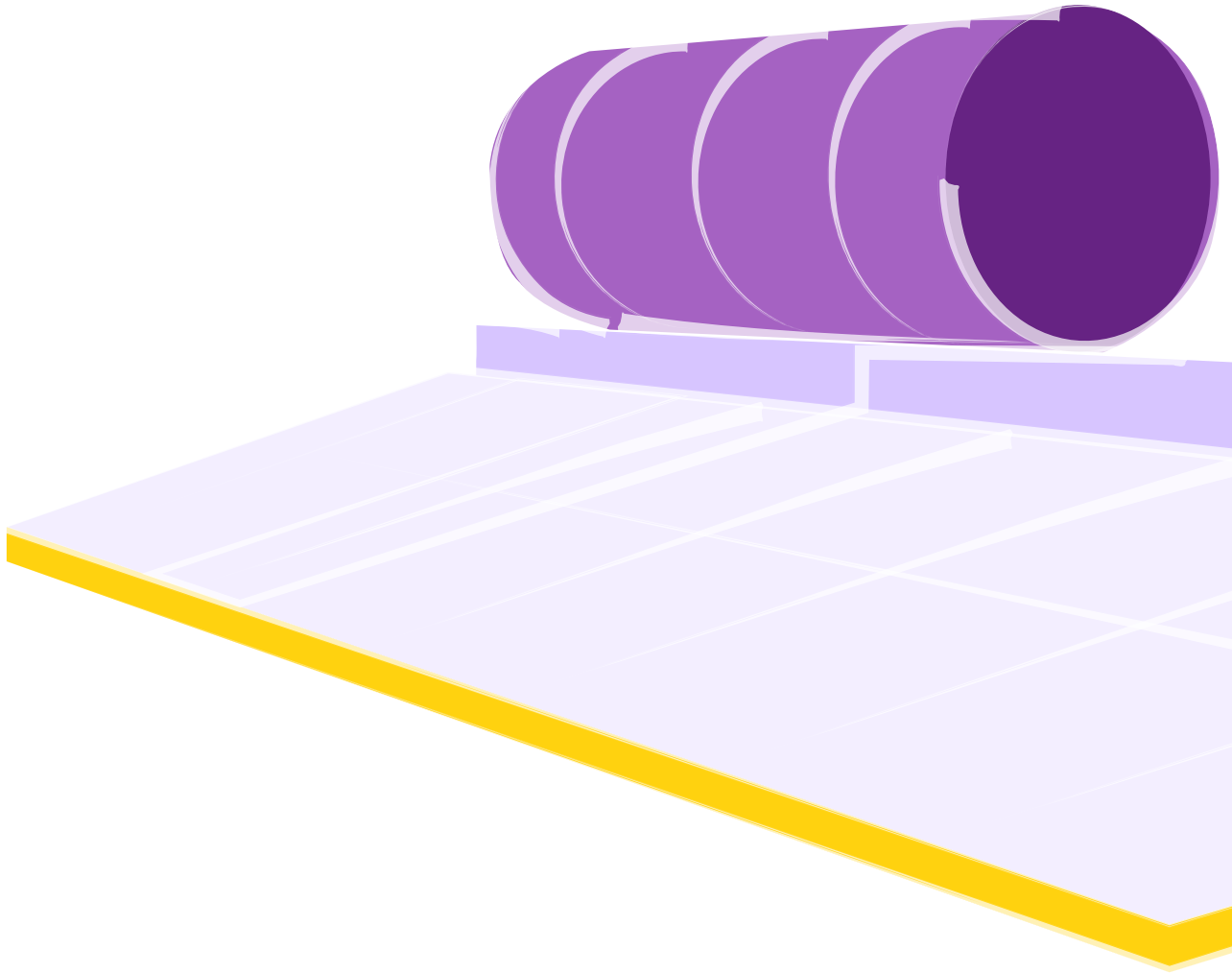
Alterações em projeto devem ser evitadas, mas, caso sejam necessárias durante a execução da obra, é importante primeiramente uma avaliação pelos projetistas quanto ao impacto de sua implementação, principalmente no uso, operação e manutenção do empreendimento.

Também é fundamental que a documentação de projeto, que será entregue ao cliente, reflita o que foi realizado, ou seja, o que foi construído (as built). A entrega de documentação fiel ao que foi construído, além de facilitar operações de manutenção, evita potenciais conflitos com o cliente.

4.2 COMISSIONAMENTO DOS SISTEMAS

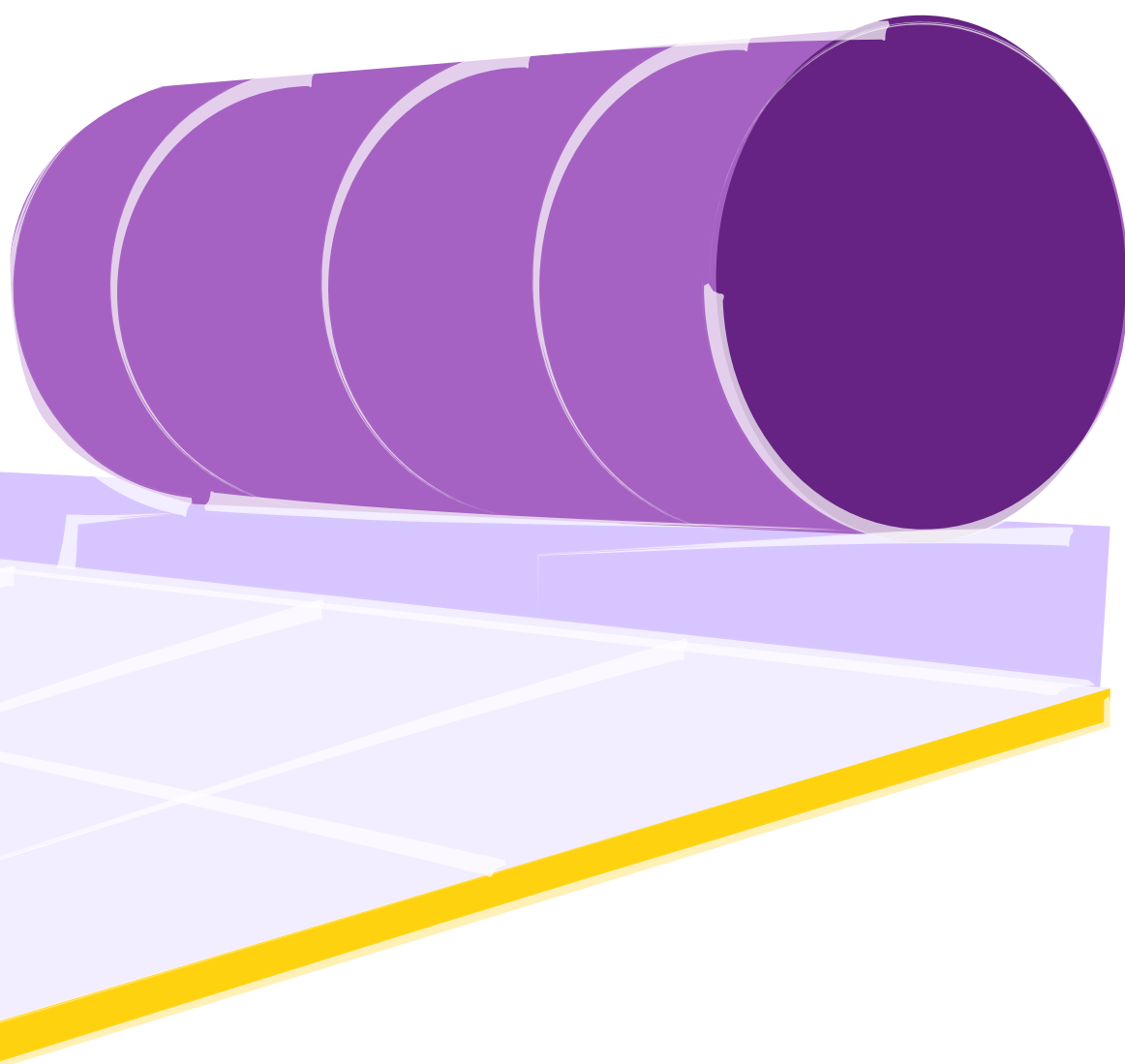
Comissionamento é o processo de assegurar que os sistemas e componentes de uma edificação estejam instalados e testados de acordo com as necessidades e requisitos operacionais estabelecidos em projeto.

Neste processo, é responsabilidade da construtora a realização de testes que comprovem o desempenho e a confiabilidade dos principais sistemas do empreendimento,



como: sistemas de gás, instalações hidráulicas, dentre outros. Um exemplo são os testes de estanqueidade, que possibilitam a identificação de vazamentos.

Uma boa prática é entregar ao responsável legal a comprovação de que os sistemas foram testados e atendem aos requisitos (veja detalhes sobre entrega do empreendimento no item 7 desta publicação).





5.

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES ENVOLVIDAS

O negócio imobiliário é o resultado do trabalho integrado de diversos agentes, que muitas vezes possuem ações sobrepostas e complementares. Um fator crítico para o sucesso de um empreendimento está na orquestração de todas as partes envolvidas, e a comunicação é um ponto-chave.

É muito importante que se tenha um bom gerenciamento das comunicações durante todas as fases do empreendimento, tendo como principais objetivos:

- Conectar as diversas partes envolvidas, apesar de seus diferentes interesses e culturas para atender os objetivos do empreendimento;
- Fornecer as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas;
- Garantir a geração, disseminação, armazenamento e recuperação das informações;
- Manter as partes envolvidas alinhadas.



NOTA

As comunicações necessitam ser registradas de forma ordenada e prontamente recuperáveis, deixando evidência da sua realização.

Especificamente na entrega do empreendimento, muitos dos problemas são decorrentes de falhas de comunicação, o que reforça a importância de ações neste contexto bem planejadas, documentadas de forma clara e eficaz, durante todas as fases do empreendimento.



Planejamento da comunicação

Para o planejamento do processo de comunicação é importante ter a definição clara dos papéis de cada um dos agentes envolvidos, considerando:

- *Quais informações precisam ser comunicadas;*
- *Quais são as ferramentas oficiais para registro e controle das comunicações, por exemplo: carta, atas de reunião, e-mails, e sistema de registro de contatos telefônicos;*
- *Quem é o responsável pela comunicação (quem informa a quem);*
- *Quando as informações devem ser compartilhadas (periodicidade de envio).*

5.1 COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

A comercialização de um imóvel inclui um conjunto de serviços com eventos programados entre a incorporadora / construtora e o próprio cliente. Para uma boa prestação destes serviços, é importante ter transparência e confiança no relacionamento, e manter o cliente bem-informado, desde o período da venda até o pós-ocupação.

No momento da negociação recomenda-se disponibilizar ao cliente: informações e documentação comercial e jurídica, condições da promessa de compra e venda, material publicitário fiel às características do empreendimento, características dos serviços, fornecimentos prestados por concessionárias, localização da unidade no andar, localização e tamanhos de vagas de garagem, plantas com medidas e informações sobre tolerâncias, restrições de uso do sistema construtivo, condições de garantias, restrições de acesso durante o período de obra, prazo de entrega, etc.

A sugestão é implementar mecanismos proativos de comunicação, como por exemplo: site com informações sobre a obra (ficha técnica, projetos, fotos das etapas de construção, cronograma para entregas, etc.), boletins eletrônicos (newsletter) abordando o andamento da obra, e outros comunicados com assuntos que representem a prestação de serviços, alertas de documentações a serem fornecidas em momentos específicos, etc.

Uma boa prática é planejar eventos específicos de comunicação com o cliente em todas as fases do empreendimento. O Anexo "A" apresenta um exemplo para um Plano de Comunicação Proativa com o Cliente.

Também é recomendável disponibilizar um canal de comunicação para ouvir o cliente (dúvidas, reclamações e sugestões), e aqui inclui o atendimento às chamadas de assistência técnica no pós-obra.

O relacionamento com o cliente é construído por pessoas que fazem parte, tanto de equipes da incorporadora/construtora, quanto das terceirizadas (corretores, atendentes, comercial, atendimento aos chamados, assistência técnica, administradora, etc.). Elas necessitam ser treinadas sobre a importância deste relacionamento de forma ética, em linguagem adequada e cordial, assim como na pontualidade do atendimento aos prazos.

Outra boa prática, é conscientizar os envolvidos sobre a gestão adequada dos contatos recebidos. Para o atendimento correto, os "chamados" devem ser direcionados objetivamente para a área responsável em solucionar a questão. É necessário que a informação seja disseminada de forma clara, em linguagem apropriada, garantindo alinhamento e diminuindo falhas no processo. Ou seja, deve ser evitado que a questão seja simplesmente remetida a outras áreas, criando para o cliente uma imagem de falta de comunicação ou problemas nos processos da empresa.

As dúvidas ou reclamações necessitam ser estudadas e respondidas de forma embasada, sendo imprescindível estabelecer prazos para este atendimento, informando a todos os envolvidos. Também é importante que as pessoas atuantes na solução estejam alinhadas à questão e tenham o mesmo posicionamento em assuntos específicos.

O uso de tecnologia da informação facilita a gestão, a construção de um histórico e o acompanhamento do real estágio dos processos de atendimento.



NOTA

É importante que a gestão da incorporadora/construtora monitore o conteúdo destes contatos, de forma a verificar se existem não conformidades no processo. Em caso afirmativo, fazer o tratamento adequado identificando a causa e tomando medidas para evitar que elas se repitam.



Considerações sobre o monitoramento da satisfação do cliente

Para saber se as expectativas do cliente foram atendidas, é recomendado monitorar seu grau de satisfação em relação aos serviços prestados.

Há vários métodos que podem ser adotados para monitorar e analisar criticamente a satisfação do cliente. Um dos mais utilizados é a pesquisa, por meio de questionários, que pode ser realizada na venda, na entrega do empreendimento ou após a sua ocupação.

Cabe lembrar que os questionários da pesquisa devem permitir identificar os aspectos a serem melhorados, tanto os relacionados diretamente ao produto entregue, quanto aos processos de interface com o cliente, incluindo os canais de comunicação da empresa.

Outros métodos podem ser empregados para monitorar a percepção do cliente, como, por exemplo, o seu feedback sobre o empreendimento entregue, reuniões com clientes, elogios, pedidos de assistências técnicas cobertas pelas garantias contratuais, etc. Também convém que indicadores sejam definidos com base nos resultados deste monitoramento e nas metas estabelecidas para cada um deles.

5.2 COMUNICAÇÃO COM O ENTORNO DO EMPREENDIMENTO

As obras normalmente causam alguns transtornos para os moradores do entorno, uma boa prática é a criação de um canal de comunicação específico com a sociedade. Antes do início da obra, é recomendado informar aos vizinhos sobre que tipo de edificação será construída, os horários de funcionamento do canteiro, períodos e locais de entrada e saída de caminhões, etc., assim como, o canal de comunicação para eventuais reclamações.

Além disso, é interessante comunicar o compromisso da empresa com a sociedade e com a preservação do meio ambiente. São bem-vindas ações para veiculação de sua política socioambiental em placas, sites, panfletos, etc.



A preparação para a entrega do empreendimento deve ser iniciada na fase de concepção, permeando pelas demais fases do empreendimento. Recomenda-se definir um responsável por coordenar estas atividades, podendo ser da incorporadora, construtora, ou mesmo empresa ou profissional específico para esta atividade.

Antes de detalhar os preparativos, é importante esclarecer a diferença entre entrega da obra e entrega do empreendimento. A entrega da obra acontece com a conclusão da construção; e a entrega do empreendimento abrange uma série de ações que envolvem diversos agentes, inclusive o cliente.

Os últimos meses que antecedem a data prevista para a entrega são os mais críticos, e a duração varia de acordo com a complexidade do empreendimento. Neste período se faz necessário empenho redobrado dos gestores a fim de que as ações tomadas assegurem que a entrega ocorra de forma eficiente e em conformidade com os parâmetros da incorporação.

É imprescindível não deixar para a última hora ações como efetuar os levantamentos de informações, solicitar ligações de concessionárias, licenças, registros ou buscar dados necessários para a entrega do empreendimento, por exemplo: a elaboração dos Manuais de Entrega, Uso e Operação do Empreendimento.

6.1 PLANEJAMENTO

Independentemente do sistema de planejamento adotado pela incorporadora/construtora, em decorrência das características da estrutura ou cultura organizacional, recomenda-se que seja contemplado nele as atividades para a entrega do empreendimento.

Uma sugestão é que o planejamento para entrega seja realizado em dois estágios: um mensal, que traz o controle macro (planejamento de médio e longo prazo), e outro que desdobra as tarefas mensais em seus detalhes (planejamento de curto prazo), pelas semanas que compõem o mês em específico.



Considerando que a entrega do empreendimento envolve não somente a obra, os órgãos fiscalizadores, agentes financeiros, as áreas de relacionamento e marketing da incorporadora, dentre outros envolvidos, também devem ser consultados para realizar um planejamento consistente e alinhado com os seus respectivos prazos.

É de extrema importância que os prazos de entrega dos fornecedores, órgãos públicos, concessionárias e cartórios estejam em conformidade com a realidade momentânea e do local da obra, isto reforça a necessidade do levantamento prévio das informações que deverão ser contempladas no planejamento da entrega.

Um planejamento detalhado, com responsabilidades bem definidas, prazos estudados e respectivas etapas escalonadas, conforme mencionado anteriormente, possibilita a análise e antecipação de ações para evitar que demoras nas atividades criem um efeito em cadeia, refletindo em atraso na entrega do empreendimento.

O Anexo “B” apresenta um exemplo de cronograma para a entrega, onde são descritas as atividades em seis grupos: ações técnicas, ações em obra, ações com o cliente, ações para obtenção do Auto de Conclusão (Habite-se) e ações para a entrega e estruturação do condomínio. As atividades abordadas necessitam ser avaliadas quanto ao município onde o empreendimento está sendo executado, pois não há regra geral que possibilite um cronograma padrão.



Considerações sobre contratação de fornecedores

Para os fornecedores de insumos e serviços, recomenda-se adicionar cláusulas de entrega em seus respectivos contratos, condicionando prazos e marcos específicos, e fazendo com que haja o comprometimento dos fornecedores com o cronograma. Desta forma, é de essencial importância que a equipe de obra acompanhe o prazo de entrega, bem como o planejamento dos fornecedores. Também recomenda-se constar nos contratos cláusulas de garantias, especificando a forma de atendimento de assistência técnica.



Orientações quanto ao prazo de entrega

Além do cronograma contemplar prazos realistas, considerando uma reserva para imprevistos, uma prática do mercado imobiliário é que os contratos de compra e venda estipulem um prazo de até 180 dias de tolerância, no prazo estabelecido para a entrega do empreendimento, sendo imprescindível que esta informação conste no material de venda. No caso de previsão de uso deste período de tolerância é uma boa prática que a incorporadora/construtora comunique com antecedência e formalmente aos clientes.

6.2 PREVISÃO DE CUSTOS

A entrega do empreendimento demanda o provisionamento de recursos para diversas despesas pelo incorporador/construtor. Valores como custos de legalização, elaboração de manuais, custos de assembleias e taxas, devem ser devidamente identificados e planejados quanto ao momento correto de pagamento.

Também há desembolsos na fase de entrega que são de responsabilidade dos futuros proprietários, como despesas para a lavratura da escritura definitiva do imóvel e o seu registro em cartório. Assim, recomenda-se comunicar adequadamente na fase de comercialização, quais são e quando deverão ocorrer tais pagamentos. Isto é importante para que o adquirente faça um planejamento financeiro, tanto em relação ao custeio, quanto à documentação necessária.

6.3 LEGALIZAÇÃO DO IMÓVEL

O processo de legalização do empreendimento demanda um amplo planejamento para obtenção de todos os documentos legais, ligações de concessionária, e diversas atividades que podem ter longo prazo de duração. Se estas ações não forem tomadas de forma assertiva e controlada, poderão comprometer a entrega do empreendimento.

A preparação para legalização deve considerar o levantamento dos documentos obrigatórios, prazos de antecedência e pré-requisitos para obtê-los. Com relação a isso, é

importante ressaltar que cada município possui características e exigências específicas. Como exemplo pode ser citado o caso de ligações de serviços de redes públicas, sabendo que as concessionárias, das diversas regiões do Brasil, possuem requisitos, procedimentos, prazos e protocolos distintos para efetuar as ligações definitivas.

A legalização da construção do empreendimento culmina com a obtenção do Auto de Conclusão, também chamado “Habite-se”, que é o documento expedido pela prefeitura ou região administrativa, atestando a conclusão, total ou parcial, da obra ou serviço, para a qual foi obrigatória a prévia obtenção de Alvará de Execução.

Para obter o Habite-se, a obra necessita estar em conformidade com o projeto aprovado e atender aos demais requisitos legais.

Os prazos de garantia e de vida útil se iniciam a partir da data de conclusão do edifício, que, para efeitos da norma ABNT NBR 15575, é a data de expedição do Auto de Conclusão.

A seguir são apresentados os principais passos, sob responsabilidade do incorporador/construtor, no processo de legalização do empreendimento, reforçando que eles devem estar adequados às especificidades do município onde está sendo executada a obra.

- Levantamento, no município, dos documentos necessários para a obtenção do alvará de construção e licenciamento inicial;
- Aprovação do projeto de construção pela municipalidade e demais órgãos competentes;
- Havendo necessidade de demolição, antes da construção, deverá ser feito o levantamento da legislação e dos documentos necessários para execução desta etapa.
- Elaboração e registro do Memorial de Incorporação no Registro de Imóveis;
- Efetuar a comunicação prévia à Delegacia Regional do Trabalho, antes do início, e ao final da obra, conforme legislação vigente.
- Efetuar matrícula da obra no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);
- Elaborar cronograma para obtenção do Auto de Conclusão, contemplando os documentos necessários e comprobatórios de recolhimento dos impostos;
- Efetuar a averbação do Auto de Conclusão no registro de imóveis, apresentando os documentos necessários, atendendo aos procedimentos previamente levantados, e Certidão Negativa de Débitos do INSS. Uma boa prática é controlar, desde o início da obra, os recolhimentos durante a construção, a legalização dos recolhimentos de empreiteiros no INSS;
- Promover a instituição do condomínio (e se for o caso a especificação) no registro de imóveis, ocasião em que são abertas as matrículas das unidades privativas;
- Efetuar o cadastramento das unidades privativas na prefeitura, para efeito de lançamento de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU);

Sem o Auto de Conclusão não é possível efetuar a entrega do empreendimento, por isso é importante reforçar a necessidade de um planejamento adequado para sua obtenção.



Considerações específicas na legalização do empreendimento

Contratos de manutenção: *Alguns sistemas do empreendimento necessitam de contratos de manutenção assinados no momento de sua entrega. Um exemplo são os elevadores, sendo preciso levantamento das exigências legais específicas da região, e do fornecedor, de modo a não comprometer as garantias.*

Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB): Faz parte da legalização do imóvel a obtenção deste documento emitido pelo Corpo de Bombeiros, certificando que, durante a vistoria, a edificação possuía as condições de segurança contra incêndio. Para sua obtenção, a legislação prevê a implantação de um conjunto de medidas estruturais, técnicas e organizacionais integradas, visando garantir que a edificação esteja preparada para situações de combate a incêndio e pânico. Estes requisitos devem estar contemplados nos projetos originais, e, caso surjam divergências ou necessidade de implementação de melhorias, sinalizada pelo vistoriador do Corpo de Bombeiros, as ações de correção devem ser tomadas até que seja possível a emissão do AVCB. Este documento tem validade e deve ser prevista sua revalidação pelo responsável legal do empreendimento no pós-entrega.

Termo de Compromisso Ambiental (TCA): *Quando o empreendimento efetivamente, ou potencialmente, cause alguma degradação ambiental, os órgãos ambientais exigem que seja formalizado o compromisso de promover as correções destes impactos. Isto acontece através da celebração da TCA com o órgão responsável pelo meio ambiente na região onde a obra está sendo executada. As ações acordadas no TCA devem ser monitoradas quanto à sua realização. Caso o TCA requeira alguma providência a ser tomada no pós-obra, o síndico deverá receber esta documentação e a orientação de como proceder (por exemplo o acompanhamento de saúde de uma árvore grande e nativa). Em diversas situações, há documentos similares em que se estabelecem procedimentos ou providências com entes públicos (não apenas ambientais), também denominados Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), como são aqueles celebrados com o Ministério Público, quando é o caso.*

Imposto Sobre Serviços (ISS) dos fornecedores: *A gestão dos fornecedores é outro aspecto que pode gerar problemas legais ao incorporador/construtor, além de atrasos na entrega do empreendimento, sendo necessário o acompanhamento do recolhimento do ISS, assim como do registro das notas fiscais. Elas precisam estar com o escopo igual ao dos contratos e respectivas modalidades tributárias e contrato social. O uso de notas fiscais de terceiros, ou com preenchimentos errados, é ponto crítico para problemas na obtenção das certidões finais. A gestão desta documentação deve ser parte integrante do planejamento do empreendimento e seu monitoramento é recomendado em todas as fases, pois divergências no recolhimento de guias do ISS, por exemplo, com a utilização de códigos errados, podem atrasar a entrega do empreendimento.*

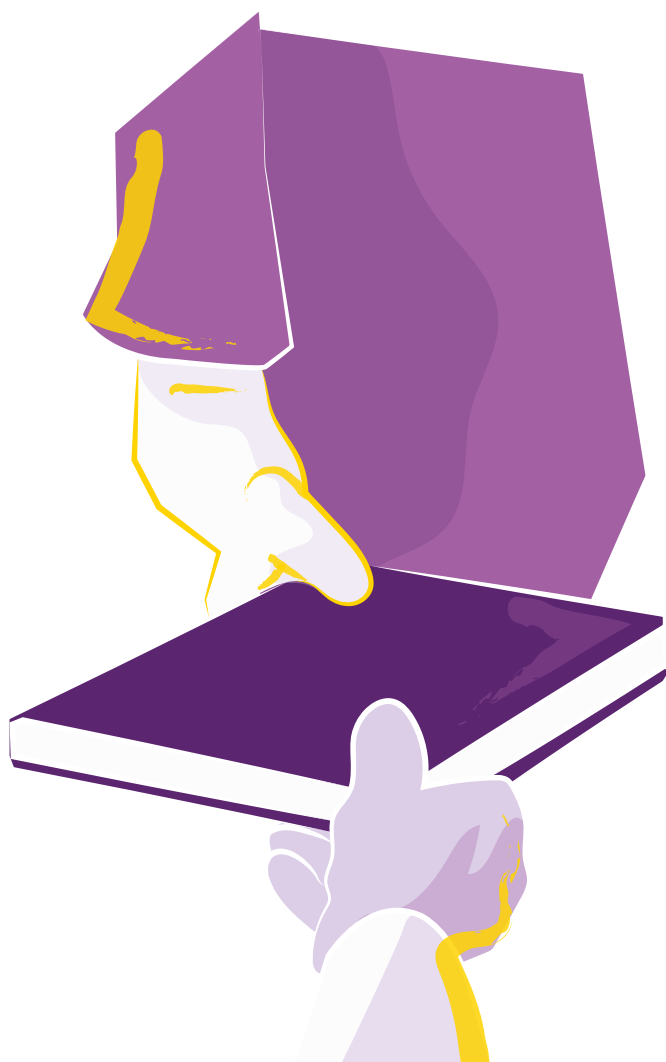
Outros documentos: *Para outros documentos, verificar as exigências do local do empreendimento.*

6.4 VERIFICAÇÃO FINAL, ANTES DA ENTREGA

Concluindo a etapa da construção, deverá ser realizada uma verificação final do empreendimento. Esta atividade tem como um de seus principais objetivos identificar e prevenir problemas que possam ser detectados no momento da entrega das áreas comuns e unidades privativas.

A verificação final deve ser considerada no cronograma de entrega do empreendimento, e deve incluir o prazo necessário para solucionar eventuais problemas identificados, antes do agendamento da vistoria de entrega ao cliente final.

Pode ser realizada por equipe interna da incorporadora/construtora, entretanto, uma boa prática tem sido a contratação de empresa terceirizada capacitada para checagem do empreendimento, contando, deste modo, com uma análise técnica especializada e imparcial. Tal avaliação, quando concluída a correção dos pontos identificados, poderá ser registrada em cartório, atestando a aderência entre o que foi realizado e o memorial descritivo da obra. Incluem registros que indiquem as condições em que o empreendimento foi entregue e as condições do entorno naquele momento (vizinhança, vias de acesso, etc.), além dos registros fotográficos dos principais sistemas disponibilizados, como, por exemplo, combate a incêndio, quadros de luz, etc.



6.5 DESENVOLVIMENTO DOS MANUAIS DE USO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO

Os manuais do proprietário e das áreas comuns reúnem as informações necessárias para orientar as atividades de uso, operação e manutenção da edificação. Sua elaboração é de responsabilidade da incorporadora/construtora, e precisa atender aos requisitos da norma ABNT NBR 14037. Deve ser desenvolvido em uma linguagem de fácil interpretação pelo usuário, podendo ser disponibilizado em meio físico (impresso) ou formato eletrônico (digital).

Uma boa prática é que os manuais sejam minutados desde a fase de concepção, de forma que estas minutas ajudem a orientar cada uma das etapas, assim como a elaboração dos manuais definitivos e customizados de cada empreendimento.

A publicação Guia Nacional para a Elaboração do Manual de Uso, Operação e Manutenção das Edificações, produzido pela CBIC, traz orientações para as construtoras elaborarem os manuais do proprietário e das áreas comuns, de cada um de seus empreendimentos.

Os manuais devem ser disponibilizados no momento da entrega das áreas comuns e das unidades privativas, contudo, tão importante quanto garantir a consistência e completude nas informações ali contidas, é o seu conteúdo customizado. A entrega destes documentos deverá ser registrada.

Um importante papel destes manuais é orientar sobre a implantação do programa de manutenção e conservação do empreendimento. No manual deve estar claramente identificado como cada sistema do empreendimento deve ser utilizado, limpo e mantido. Também deve indicar quem será responsável pela realização da manutenção: a própria equipe do condomínio ou se há necessidade de contratação de empresa especializada, desde o início da operação.

O manual deve apresentar um modelo de programa de manutenção desenvolvido de acordo com a especificidade do empreendimento, contemplando informações sobre procedimentos e roteiros recomendáveis, que precisam estar aliados às condições de manutenibilidade previstas no projeto. Cabe ao proprietário ou ao condomínio implantar o Programa de Manutenção, planejando quando e quem será o responsável pelas atividades, bem como os custos para sua realização.



NOTA

Dentre os documentos que compõem os manuais de entrega, estão os projetos. Uma boa prática é que a entrega deles seja em formato PDF ou PLT, possibilitando impressão, mas não comprometendo a segurança e os direitos autorais dos projetos.



A Entrega do empreendimento deve ser preparada considerando as especificidades do empreendimento e perfil dos proprietários, e envolve, além do atendimento ao cliente, aspectos técnicos e legais. Destacam-se as seguintes atividades:

- Entrega das chaves
- Instalação do condomínio
- Entrega técnica

7.1 ENTREGA DAS CHAVES

Usualmente as incorporadoras/construtoras realizam vistorias com os clientes em sua respectiva unidade privativa, e com o representante legal/síndico nas áreas comuns. No entanto, outras práticas têm sido adotadas, como a entrega por parte da incorporadora/construtora de laudos elaborados por profissionais habilitados, com registro no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), ou Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU), contando com uma análise técnica, especializada e imparcial. Estes laudos registram a terminalidade das obras e podem eventualmente incluir os registros referentes aos testes de funcionamento dos sistemas realizados pela construtora (ver item 4.2 desta publicação). Caso posteriormente sejam constatados vícios aparentes ou vícios ocultos pelos proprietários ou pelo síndico, a incorporadora/construtora é acionada, via assistência técnica, para verificação, e se forem pertinentes ela efetua os reparos. Esta prática visa otimizar o processo de entrega.

Independentemente da prática adotada, é importante a preparação para este momento, a equipe envolvida deve estar treinada para orientar e esclarecer dúvidas do cliente. Além dos Manuais de Uso, Operação e Manutenção, também podem ser elaborados outros instrumentos para orientação, como cartilhas, roteiros, vídeos, etc.

A equipe da entrega é responsável por esclarecer aos proprietários e ao representante legal/síndico as condições de garantias contratuais e legais, e a importância de correto uso, operação e conservação. Também deve orientá-los sobre a realização de reformas de acordo com a ABNT NBR 16280, e a necessidade de implantação de um sistema de gestão para manutenção em conformidade com a ABNT NBR 5674.

É preciso que esta equipe esteja preparada para orientar de forma clara e objetiva, assim como para ouvir possíveis reclamações. Deve ser proativa e ter empatia com o cliente, trazendo tranquilidade e confiança de que ele terá uma resposta formal a seus questionamentos dentro do prazo determinado.

No caso da realização de vistoria com o cliente ou síndico, recomenda-se tomar as seguintes providências:

- Agendar a vistoria com antecedência;
- Preparar roteiro para a vistoria;
- Esclarecer o cliente sobre como proceder após a etapa de entrega da unidade, que providências ele deve tomar, documentações, etc.
- Garantir a limpeza e higienização do apartamento e das áreas comuns; preparar as áreas para os testes de energia elétrica, caimentos, etc.;
- Apresentar o Manual do Proprietário / Manual das Áreas Comuns;
- Apresentar o empreendimento como um todo, realizando a entrega técnica, dando ênfase ao programa de manutenção e conservação do empreendimento;

Para a efetiva entrega das chaves, são pré-requisitos as seguintes atividades:

- Instalação do condomínio através da Assembleia Geral de Instalação;
- Para as unidades privativas, a quitação das obrigações contratuais e financeiras frente à empresa, e assinatura dos documentos necessários para este fim.

Completando esta etapa, uma boa prática é que seja realizada uma pesquisa de satisfação do cliente. Suas impressões e observações em relação ao produto adquirido e aos serviços prestados durante a obra são importantes para contribuir com a melhoria da qualidade em novos empreendimentos.

Recomenda-se aproveitar a data da entrega das chaves para implementar ações de relacionamento que contribuirão para marcar este momento especial.

7.2 INSTALAÇÃO DO CONDOMÍNIO

7.2.1 ASSEMBLEIA GERAL DE INSTALAÇÃO DO CONDOMÍNIO

A Assembleia Geral de Instalação do Condomínio (AGI) é a primeira assembleia em que participam os proprietários, a incorporadora/construtora e a administradora de condomínio (quando aplicável), e ela deve ser realizada após a conclusão das obras e obtenção do Auto de Conclusão. Nesta assembleia institui-se o condomínio e tomam-se deliberações como: a eleição do primeiro síndico, subsíndico e demais membros do conselho, aprovações orçamentárias das primeiras despesas do condomínio

e aprovação da convenção conforme a minuta apresentada.

A partir dessa reunião em que fica instalado o condomínio, a administração do empreendimento passa a ser de responsabilidade do condomínio.

A seguir, são listadas as principais atividades que envolvem tanto a preparação quanto a realização da AGI, e que pode variar em função da complexidade. Foi considerada a participação de uma administradora de imóveis. No entanto, caso não haja esta empresa, a incorporadora deve organizar a assembleia.

A incorporadora / construtora deverá:

- a) Indicar a empresa que vai iniciar a administração do empreendimento, e quando aplicável, um síndico profissional;
- b) Definir data e horário para realização da assembleia e expedir o edital de convocação;
- c) Enviar para administradora, com antecedência, os seguintes documentos do empreendimento:
 - Minuta da convenção de condomínio;
 - Especificação de condomínio, caso já tenha sido expedida;
 - Memorial de incorporação;
 - Memorial descritivo das áreas comuns;
 - Cadastro dos condôminos completo, com CPF;
 - Contrato de manutenção dos elevadores;
 - Cópia da capa do IPTU do ano em curso;
 - Cópia das últimas contas pagas de água, energia e gás;
 - Apólice do seguro contra incêndio em vigor, se aplicável;
 - Outros eventuais contratos que foram assinados e que serão repassados ao condomínio.
- d) Informar à administradora as seguintes questões:
 - Prazo até quando a incorporadora irá arcar com as despesas do empreendimento (água, energia, mão de obra, etc.).
 - Data em que despesas do empreendimento passam a correr por conta dos condôminos.
 - Quem fica responsável por providenciar o desmembramento do IPTU, (incorporadora ou administradora).
- e) Em parceria com a administradora de condomínio, definir questões relacionadas à mão de obra (portaria, zeladoria/gerência predial, limpeza, etc.):

- Data de início das atividades dos funcionários do condomínio, e retirada da mão de obra da construtora.
- Data de início do zelador ou gerente predial para alguns dias antes da assembleia, de modo que ele possa conhecer todo o empreendimento e seus equipamentos.



NOTA

Recomenda-se que a administradora do condomínio faça uma visita prévia ao empreendimento orientando para o dimensionamento do quadro de mão de obra necessário ao início da operação.

Cabe à administradora do condomínio:

- a) Fazer uma visita prévia ao empreendimento para:
 - Verificar o local de realização da assembleia, e em conjunto com a incorporadora providenciar os recursos necessários para sua realização, como por exemplo: definição de local apropriado, pontos de energia, aluguel de projetor/sonorização, cadeiras, etc.
 - Verificar os equipamentos para os quais deverão ser feitos contrato de manutenção preventiva (se houver);
 - Verificar quais dos itens necessários ao funcionamento ordinário e das áreas comuns serão entregues com o empreendimento. Para aqueles que não serão entregues, incluir verba específica na previsão orçamentária.
 - Verificar a questão da medição individual de água e gás, quando esta existir, para que seja possível elaborar a previsão orçamentária correta, considerando se os medidores serão instalados pela incorporadora, ou se há apenas a previsão para instalação futura. Caso os medidores já estejam instalados, se a medição será feita pela concessionária ou por empresa a ser contratada pelo condomínio.
- b) Elaborar a primeira previsão orçamentária a ser apresentada aos condôminos na AGI.

7.2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DO CONDOMÍNIO

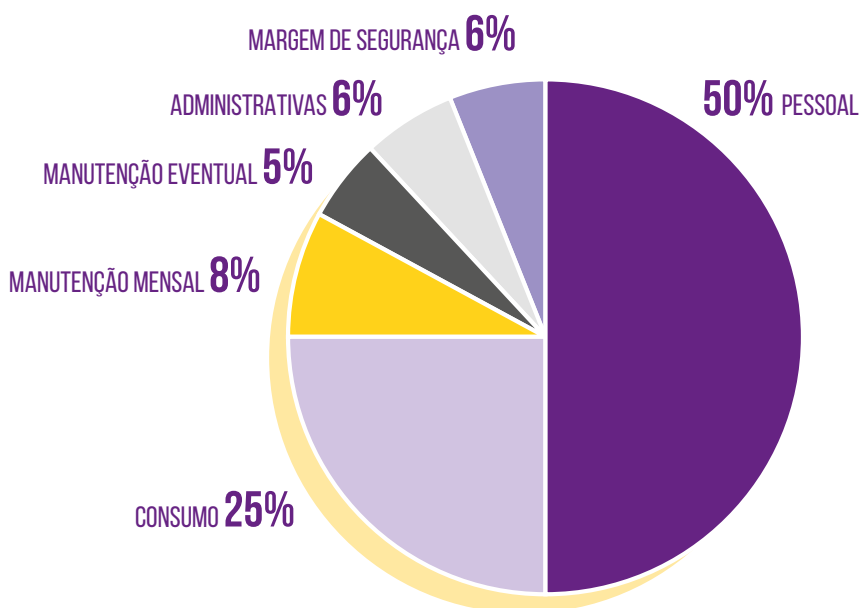
A primeira previsão orçamentária deve ser elaborada de forma criteriosa, com parâmetros técnicos e realistas, tomando como base os custos de mão de obra, projeções de consumo e custos de manutenção.

Usualmente, uma previsão orçamentária é realizada para um período de 12 meses, onde são estimados os gastos futuros por meio da análise dos gastos no passado. No

entanto, para a primeira previsão orçamentária não há informações históricas a serem consideradas. Por isso, recomenda-se fazer uma primeira previsão para um período de seis meses, de modo que ela seja analisada ao final deste prazo e, se necessário, revisada para adequar à realidade efetiva do empreendimento.

Sugere-se que a previsão seja organizada na forma de “grupos de despesas”, que em geral seguem a lógica do plano de contas a ser utilizado na contabilização dos lançamentos efetivos. São eles: pessoal, consumo, manutenção mensal e eventual e despesas administrativas.

O gráfico a seguir representa em média a porcentagem de cada um destes grupos no orçamento total, considerando um empreendimento padrão:



O Anexo “C” apresenta um exemplo de planilha de previsão orçamentária, contemplando os grupos e respectivos subitens que compõem a previsão de despesas ordinárias de um condomínio.

7.2.3 ORIENTAÇÕES AO SÍNDICO

Como o condomínio é um assunto complexo e multidisciplinar, uma boa prática é que a incorporadora / construtora e/ou administradora subsidie o síndico com informações e orientações iniciais que o possibilite conhecer melhor as principais questões e obrigações que assumiu. Nesse sentido, recomenda-se entregar, logo após a eleição, material específico para leitura e eventual consulta.

Abaixo, segue sugestão de material para compor o “kit síndico”:

- Cópia da Convenção de Condomínio e Regimento Interno;
- Nome e dados de contato dos membros do corpo diretivo eleito (este item deve ser enviado a todos os membros eleitos);
- Cópia dos contratos eventualmente já em vigor (elevadores, terceirizada, administradora e outros);
- Manuais setoriais, como por exemplo:
 - Manual do síndico
 - Manual das áreas comuns
 - Manual de segurança
 - Manual de combate a incêndio
 - Reciclagem
- Material explicativo sobre tributação básica em condomínios:
 - Retenção de INSS para síndicos isentos ou remunerados
 - Tributação na contratação de prestadores de serviços pelo condomínio.
 - Tributação na contratação de empresas pelo condomínio
- Material explicativo sobre normas:
 - ABNT NBR 5674 (Gestão das manutenções)
 - ABNT NBR 16280 (Gestão das reformas)
 - NR's Trabalhistas do Ministério do Trabalho e Emprego
- Material sobre a administradora (quando aplicável)
 - Nome e contato dos departamentos
 - Portfólio
 - Instruções para acesso ao site da administradora e do condomínio (quando for o caso)



NOTA

A disponibilização de um “kit síndico” é uma boa prática e deve estar claro de que é independente da documentação do empreendimento disponibilizada pela incorporadora / construtora, no momento da entrega do empreendimento.

7.3 ENTREGA TÉCNICA

A entrega técnica é o momento em que se transfere a operação do empreendimento para o seu responsável legal. Assim é importante demonstrar a correta operação dos sistemas, reforçando as rotinas de conservação e manutenção.

Os empreendimentos são compostos por dezenas de sistemas, equipamentos, máquinas, etc., que possuem características específicas quanto à operação e manutenção. A implementação ou não destas ações interferem diretamente no desempenho e vida útil destes sistemas. Tais informações, além de estarem descritas em manuais específicos, também devem ser objeto de treinamento.

É imprescindível que os operadores dos sistemas e dos equipamentos estejam alinhados com as definições dos manuais das áreas comuns, do proprietário e dos fabricantes de cada equipamento, e para que isso ocorra perfeitamente, no ato da entrega do condomínio, o incorporador/construtor deve preparar treinamentos e entregar toda a documentação pertinente aos sistemas e equipamentos.

A equipe responsável pela entrega do empreendimento deve estar preparada e treinada para enfatizar os itens mais importantes do Manual do Proprietário e das Áreas Comuns no momento de sua entrega ao usuário. Os treinamentos devem ser registrados. Uma boa prática é solicitar ao representante legal do condomínio que assine um termo no qual ele e equipe foram treinados pela incorporadora, e estão aptos a operar e dar manutenção adequada a todos os sistemas do empreendimento.

Durante a entrega técnica, é importante reforçar a responsabilidade do representante legal pela edificação na implementação do programa de manutenção específico do empreendimento, definido em seu Manual de Uso, Operação e Manutenção. Também deve ser alertada a necessidade de se gerir reformas de acordo com os requisitos da norma ABNT NBR 16280, esclarecendo que o uso incorreto ou o não atendimento destas diretrizes poderão incorrer em riscos, perdas de garantias ou outras ações legais.

Danos por mau uso ou pelo não respeito aos limites admissíveis de sobrecarga nas instalações e estruturas poderão acarretar em perda de garantias.

Cabe ao incorporador/construtor balizar a sequência ideal para o treinamento, em que devem ser priorizados o uso dos sistemas vitais e emergenciais. Preferencialmente, deve acontecer até o dia da instalação do condomínio, ou no menor prazo possível, considerando que a partir da instalação do condomínio o representante legal do empreendimento assume o uso e início da operação.

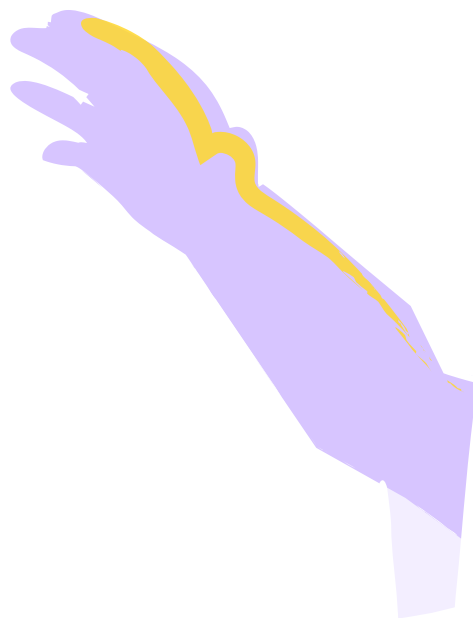


NOTA

Uma recomendação para a gestão dos equipamentos e sistemas é que a contratação do zelador seja feita antes da entrega do empreendimento, isto permitirá que ele acompanhe os ajustes finais e tome ciência das ações necessárias à correta operação, assim como as implicações de seu uso inadequado.

7.4 ORIENTAÇÕES QUANTO A REFORMAS

As reformas em edificações possuem norma específica para sua gestão, a ABNT NBR 16280, que foi elaborada para diminuir o impacto na segurança e perda de desempenho das edificações causados por estas intervenções. Reformas sem o acompanhamento técnico adequado podem trazer riscos não só à sociedade e usuários, como provocar danos aos sistemas de uma unidade, ou de parte da edificação, e comprometer o desempenho destes em decorrência de obras realizadas em outros lugares da edificação. Uma destas situações indesejadas pode decorrer da reforma do piso de uma unidade com mudança da especificação dos sistemas e dos materiais utilizados originalmente, alterando o desempenho acústico deste piso, trazendo, como consequência, incômodo aos usuários das unidades vizinhas. Outra possibilidade é o



surgimento de problemas estruturais em edificações por conta de interferências não permitidas, como, por exemplo, a demolição de paredes em edificações construídas em alvenaria estrutural.

Recomenda-se que no Manual de Uso, Operação e Manutenção do empreendimento sejam descritas as implicações das reformas nas garantias contratuais, assim como os riscos de alteração de desempenho de algum sistema, em decorrência de reformas realizadas sem o respectivo planejamento técnico. Convém que a norma ABNT NBR 16280 seja citada no manual e também seja informado ao cliente de que poderá ser solicitada pela incorporadora/construtora evidência de sua aplicação.





8.1 USO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO

De modo que o empreendimento e seus sistemas atinjam sua vida útil, e durante o período legal se mantenham as garantias, é imprescindível que os usuários executem as manutenções previstas no programa manutenção.

O síndico ou representante legal do empreendimento deve implementar o Programa de Manutenção, conforme orientado pela incorporadora/construtora nos Manuais de Uso, Operação e Manutenção das áreas comuns. Também é importante o monitoramento da equipe de manutenção local, assim como de empresas contratadas, para que não sejam alteradas as características dos sistemas.

Caso o programa de manutenção não seja implantado de acordo com a Norma ABNT NBR 5674 e executado de forma eficiente, poderá ocorrer a perda da garantia de seus sistemas. Os registros que comprovam a realização da manutenção também são muito importantes e precisam ser mantidos adequadamente conforme previstos nesta mesma norma.



NOTA

Cabe ressaltar que a implantação de um programa de manutenção da unidade privativa é de responsabilidade do proprietário.

8.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Convém que o atendimento da empresa ao cliente seja padronizado e defina claramente as situações cobertas pela assistência técnica, conforme estabelecido no Manual de Uso, Operação e Manutenção do empreendimento entregue ao cliente. Regras claras para situações não previstas ou não cobertas pelas garantias contratuais poderão ser criadas e aplicadas. É importante que no procedimento da empresa seja definido o prazo para responder às solicitações do cliente.

Outro aspecto que não deve ser negligenciado no atendimento ao cliente é a escolha da equipe que executará os serviços, e que terá acesso às dependências do cliente. Ela, além da competência profissional, necessita de outras características como, por exemplo: calma,

empatia, boa educação, apresentação pessoal compatível com o ambiente que frequentará, pontualidade, atenção com a limpeza do local onde os serviços estão sendo realizados, etc. Lembrar sempre que esta equipe, para o cliente, é a empresa de quem ele adquiriu o seu imóvel.

Em boa parte dos casos de assistência técnica os serviços são realizados por diversos colaboradores, por exemplo: fornecedores de equipamentos, instaladoras, empresas de impermeabilização, etc. Assim, é importante que a construtora cuide para que a designação dos profissionais destas outras empresas siga os mesmos critérios.

O alinhamento entre os colaboradores é indispensável, pois todos necessitam ter o mesmo posicionamento em relação a assuntos específicos, principalmente, não indicando ao cliente outros setores da empresa como culpadas por algo indesejado. O cliente não necessita saber quem cometeu algum engano, e sim ter seu problema resolvido.

Ainda com relação à execução dos serviços de assistência técnica, uma boa prática é direcionar o profissional responsável pelo atendimento ao cliente para acompanhá-lo nos locais onde estão ocorrendo os reparos, evitando, assim, que equipes responsáveis pela execução destes serviços se tornem o principal canal de comunicação e interação com o cliente. Esta ação poderá contribuir para transformar um problema em oportunidade de fidelização do cliente.

Visando o acultramento quanto à importância em se implementar o Programa de Manutenção Preventiva do empreendimento, convém solicitar os registros comprobatórios da manutenção referente ao “chamado” aberto na assistência técnica.



DESTAQUE

Visitas de orientação

Uma boa prática é aproveitar o atendimento dos chamados da assistência técnica e realizar visitas ao condomínio, com o objetivo de orientar, dar suporte, e verificar se o programa de manutenção está sendo implementado conforme definido no manual de uso, e se as reformas estão sendo realizadas conforme orientações da norma ABNT NBR 16280.

É importante que os problemas detectados na fase de assistência técnica também se convertam em oportunidades de melhoria para futuros projetos. A retroalimentação direcionada às áreas responsáveis pelo planejamento de obras futuras contribui para evitar a repetição de problemas do pós-entrega, e para que os custos de assistência técnica sejam minimizados, além de melhorar a imagem da empresa no mercado.



NOTA

Não há impedimento legal para que uma assistência técnica prestada ao cliente relacionada a problemas decorrentes de mau uso ou operação inadequada, seja passível de cobrança. Caberá à empresa, coerentemente com a sua política de relacionamento com o cliente, decidir pela cobrança ou não. Em caso positivo, ela deverá se dar formalmente, com emissão de nota fiscal de prestação de serviços.

Há, ainda de forma muito incipiente, mas com perspectivas de vir a se constituir numa (boa) prática, a possibilidade da contratação de seguro para os serviços de assistência técnica. Nestes casos, caberá à seguradora a gestão deste processo, responsabilizando-se, inclusive, pela cobrança definida no parágrafo anterior.



Avaliação da satisfação do cliente com relação ao serviço de assistência técnica

Com o intuito de avaliar o desempenho do processo de assistência técnica, uma boa prática é a realização de pesquisa de satisfação do cliente em relação ao atendimento prestado. Entre os requisitos a serem pesquisados, poderão ser considerados a qualidade do atendimento, o cumprimento dos prazos e a assertividade da solução adotada. Outros aspectos poderão ser incluídos entre os assuntos pesquisados pela empresa.

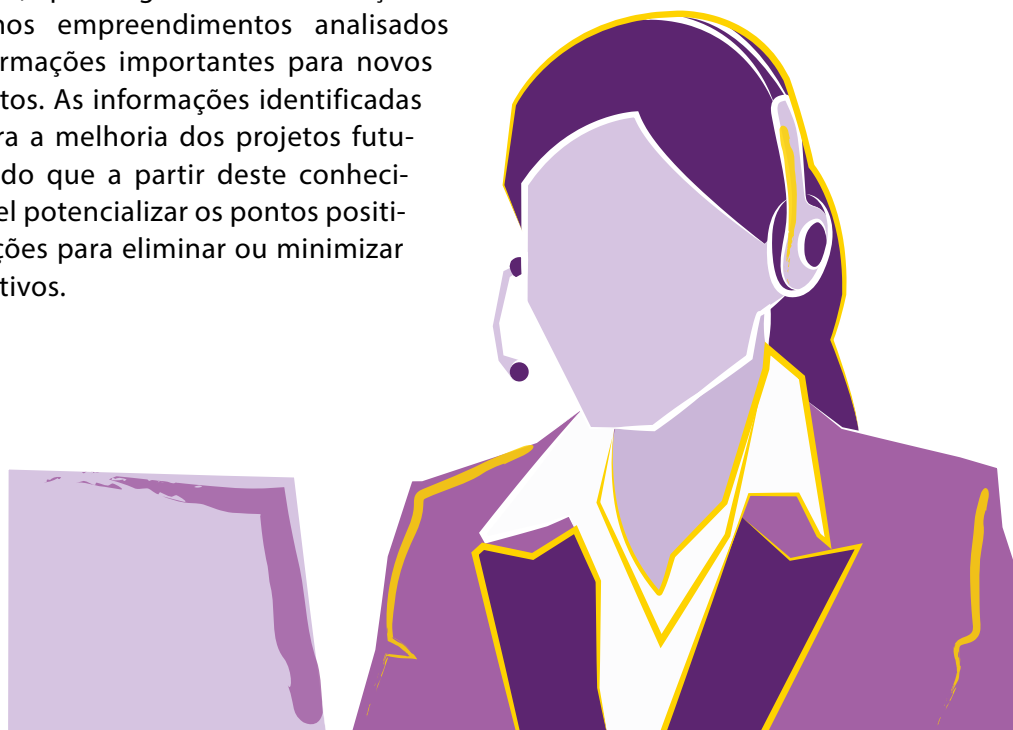
A determinação da periodicidade da pesquisa caberá a cada empresa, em função do número de empreendimentos entregues e da capacidade de acompanhamento da sua área de assistência técnica. A empresa poderá, com base nos resultados desta pesquisa, criar indicadores a fim de medir o desempenho do processo de assistência técnica.

As informações identificadas neste processo também devem ser consideradas como lições aprendidas em outros empreendimentos e nos processos organizacionais.

8.3 AVALIAÇÃO DA EDIFICAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO

A avaliação pós-ocupação é um conjunto de métodos e técnicas que tem por objetivo mensurar o desempenho de edificações em uso, levando em consideração não somente o ponto de vista técnico, mas também o grau de satisfação dos usuários.

Como resultado, pode gerar recomendações e intervenções nos empreendimentos analisados e fornecer informações importantes para novos empreendimentos. As informações identificadas contribuem para a melhoria dos projetos futuros, considerando que a partir deste conhecimento é possível potencializar os pontos positivos, e definir ações para eliminar ou minimizar os pontos negativos.





**ANEXO A. EXEMPLO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO ATIVA COM O CLIENTE**

Quando fazer o contato	Pontos a serem abordados	Modo de contato
Após a comercialização	<ul style="list-style-type: none">- Satisfação com o atendimento- A satisfação em tê-lo como cliente- Se colocar à disposição e indicar os primeiros canais de comunicação	Telefônico e pessoal
Início das obras	<ul style="list-style-type: none">- A satisfação em tê-lo como cliente- Informações de início das atividades e atendimento do cronograma- Cronograma de visitas a obra	Site, newsletter, ou outro canal específico que tenha sido criado
Programação de visitas à obra	<ul style="list-style-type: none">- A satisfação em tê-lo como cliente- Regras de segurança- Regras para a visita- Se haverá algum evento em conjunto- Razões para a visita- Informação que a visita será em uma unidade modelo, e não a específica comercializada.- Indicação do cronograma- Horário e local de encontro	Site, newsletter, ou outro canal específico que tenha sido criado
Antes da entrega do empreendimento	<ul style="list-style-type: none">- A satisfação em tê-lo como cliente- Documentações que necessitam ser providenciadas- Informações do agente financeiro, caso haja cronograma do empreendimento	Site, newsletter, ou outro canal específico que tenha sido criado e carta registrada.
Eventual atraso na entrega do empreendimento	<ul style="list-style-type: none">- Informações legais necessárias, e em conformidade com os prazos legais da comunicação- Cronograma do empreendimento	Carta registrada.
Entrega do empreendimento	<ul style="list-style-type: none">- A satisfação em tê-lo como cliente- Documentações que necessitam ser providenciadas- Informações do agente financeiro, caso haja cronograma do empreendimento- Horário e local de encontro- Regras da visita e recebimento da unidade- Informações sobre assistência técnica pós-obra- Satisfação do cliente, até a entrega da chave	Site, newsletter, ou outro canal específico que tenha sido criado e carta registrada.
Após a entrega das chaves	<ul style="list-style-type: none">- A satisfação em tê-lo como cliente- Pesquisa de satisfação do cliente pós obra	Site, newsletter, ou outro canal específico que tenha sido criado, telefônico ou pessoal

ANEXO B. EXEMPLO DE CRONOGRAMA PARA ENTREGA DO EMPREENDIMENTO

Cronograma de Entrega do Empreendimento		Obra:	Atualizado em:									
Data Entrega do Empreendimento (contratual) .../.../.... Data Entrega da Obra .../.../....												
CONSTRUTORA – AÇÕES TÉCNICAS												
It.	Eventos	Responsável	Prazo Final	P/R	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8
1	Definição do prazo de conclusão do empreendimento	DIR/ENG/FIN		P								
				R								
2	Ligação de Luz	ENG		P								
				R								
3	Ligação de água/esgoto	ENG		P								
				R								
4	Ligação de gás	ENG		P								
				R								
5	Ligação de telefone	ENG		P								
				R								
6	Conclusão da obra (civil)	ENG		P								
				R								
7	Vistoria/Solicitação de alvará da secretaria de meio ambiente ou do órgão ambiental competente	ENG		P								
				R								
8	Vistoria/Solicitação de alvará da secretaria de saúde	ENG		P								
				R								
9	Vistoria/Solicitação de alvará de bombeiros	ENG		P								
				R								
10	Vistoria/Solicitação de alvará de funcionamento de elevadores	ENG		P								
				R								
11	Vistoria/Solicitação de alvará da prefeitura	ENG		P								
				R								
12	Habite-se/Auto de conclusão	ENG		P								
				R								
13	Consolidação da documentação técnica do empreendimento (NF"s, manuais técnicos, projetos, contratos de manutenção, etc.)	ENG		P								
				R								

P - Programado R - Realizado

CONSTRUTORA – AÇÕES EM OBRA

It.	Eventos	Responsável	Prazo final	P/R	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS
					1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Desmobilização de maquinários e equipamentos e transporte vertical	FORN/ENG		P									
2	Acabamento, finalizações e inspeções final da fachada	OBRA/ENG		P									
3	Acabamento, finalizações das áreas internas da edificação	OBRA		P									
4	Instalação de placas	OBRA		P									
5	Instalação de equipamentos de acessibilidade	OBRA		P									
6	Instalação de mobiliário sob medida, bem como seus acabamentos (quando aplicável)	FORN		P									
7	Entrega de mobiliário e eletrodomésticos de áreas comuns (quando aplicável)	FORN		P									
8	Acabamento, demarcações e verificação final das garagens	OBRA/ENG		P									
9	Acabamento, finalização e verificação do passeio e demais calçadas da edificação	OBRA/ENG		P									
10	Verificação dos vidros e esquadrias	FORN/ENG		P									
11	Instalação e verificação das luminárias e equipamentos elétricos	OBRA/ENG		P									
12	Instalação e verificação dos equipamentos hidrossanitários	OBRA/ENG		P									
13	Instalação e verificação final dos equipamentos de segurança	OBRA/ENG		P									
14	Instalação e verificação final dos portões de entrada do empreendimento	OBRA/ENG		P									
15	Verificação final dos elevadores, escadas rolantes (quando aplicável) e outros	FORN/ENG		P									

CONSTRUTORA – AÇÕES EM OBRA

It.	Eventos	Responsável	Prazo final	P/R	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8
16	Verificação das bombas de recalque, bombas de pressurização diversas, equipamentos de piscina e sauna (quando aplicável) e etc.	FORN/ENG		P								
17	Finalização e verificação final do projeto arquitetônico	OBRA/ENG		R								
18	Finalizações e verificação final do projeto hidrossanitário	OBRA/ENG		P								
19	Finalizações e verificação final do projeto elétrico	OBRA/ENG		R								
20	Finalizações e verificação final do projeto preventivo	OBRA/ENG		P								
21	Limpeza final de obra das áreas comuns	OBRA		R								
22	Limpeza final de obra das áreas privativas	OBRA		P								
23	Verificação final da qualidade de obra das áreas comuns	OBRA/ENG		R								
24	Verificação final da qualidade de obra das áreas privativas	OBRA/ENG		P								
25	Liberação da qualidade das áreas comuns	ENG		R								
26	Liberação da qualidade das áreas privativas	ENG		P								

V

INCORPORADORA – AÇÕES JUNTO AO CLIENTE

It.	Eventos	Responsável	Prazo final	P/R	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS
					1	2	3	4	5	6	7	8
1	Convocação para entrega docum. Repasse / individual.	FIN		P								
2	Recebimento da documentação do cliente	FIN		R								
3	Solicitação da avaliação das unidades com o agente	FIN		P								
4	Análise cadastral e da renda pelo agente	FIN		R								
5	Montagem do processo de repasse	FIN		P								
6	Entrega da documentação ao agente financeiro	FIN		R								
7	Acertos de pendências contratuais com o cliente	FIN		P								
8	Entrega do processo de repasse ao agente financeiro	FIN		R								
9	Envio do anexo para anuência do agente financeiro	FIN		P								
10	Assinatura do contrato de financiamento	FIN		R								
11	Individualização da dívida/envio da planilha	FIN		P								
12	Solicitação ao agente da liberação da hipoteca	FIN		R								
13	Fornecimento de escritura na quitação da unidade (quando aplicável)	FIN		P								
14	Solicitação da documentação do fiador (quando aplicável)	FIN		R								
15	Assinatura da confissão de dívida e NP (quando aplicável)	FIN		P								

INCORPORADORA – ENTREGA

It.	Eventos	Responsável	Prazo final	P/R	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8
1	Solicitação de brinde para entrega ao cliente (quando aplicável)	MKT		P								
				R								
2	Confecção dos manuais do proprietário das áreas comuns (síndico) e das áreas comerciais	MKT /ENG		P								
				R								
3	Cronograma de entrega das unidades	ENG		P								
				R								
4	Convocação para entrega	REL		P								
				R								
5	Instalação do condomínio	Administradora		P								
				R								
6	Entrega das unidades	ENG		P								
				R								

INCORPORADORA/ADMINISTRADORA – ESTRUTURAÇÃO DO CONDOMÍNIO

It.	Eventos	Responsável	Prazo final	P/R	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS
					1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Definição da Administradora (quando for o caso)	DIR/FIN		P									
2	Cadastramento dos moradores	Administradora		R									
3	Convocação para a Assembleia	Administradora		P									
4	Pré-orçamento e previsão de gastos com manutenção predial	ENG		R									
5	Previsão Orçamentária do Condomínio	Administradora		P									
6	Realização da Assembleia	Administradora		R									
7	Recrutamento e seleção	Administradora		P									
8	Aquisição de materiais de uso do condomínio	Administradora		R									
9	Organização da documentação do condomínio	Administradora		P									
10	Convenção de Condomínio	Condomínio/ síndico		R									
11	Entrega de Área Condominial	ENG		P									
				R									

ANEXO C. EXEMPLO DE PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DO CONDOMÍNIO

GRUPO 1 PESSOAL	VALOR	%
SÁLARIO		
FÉRIAS		
13º SALÁRIO		
INSS		
FGTS		
PIS		
CONTRIBUIÇÕES		
VALE-TRANSPORTE		
VALE-ALIMENTAÇÃO		
VALE-REFEIÇÃO		
PLANO DE SAÚDE		
SEGURO DE VIDA		
EPIs		
UNIFORMES		
NRs TRABALHISTAS		
TOTAL PESSOAL		
GRUPO 2 CONSUMO	VALOR	%
ÁGUA		
ENERGIA		
GÁS		
TELEFONE		
TOTAL CONSUMO		

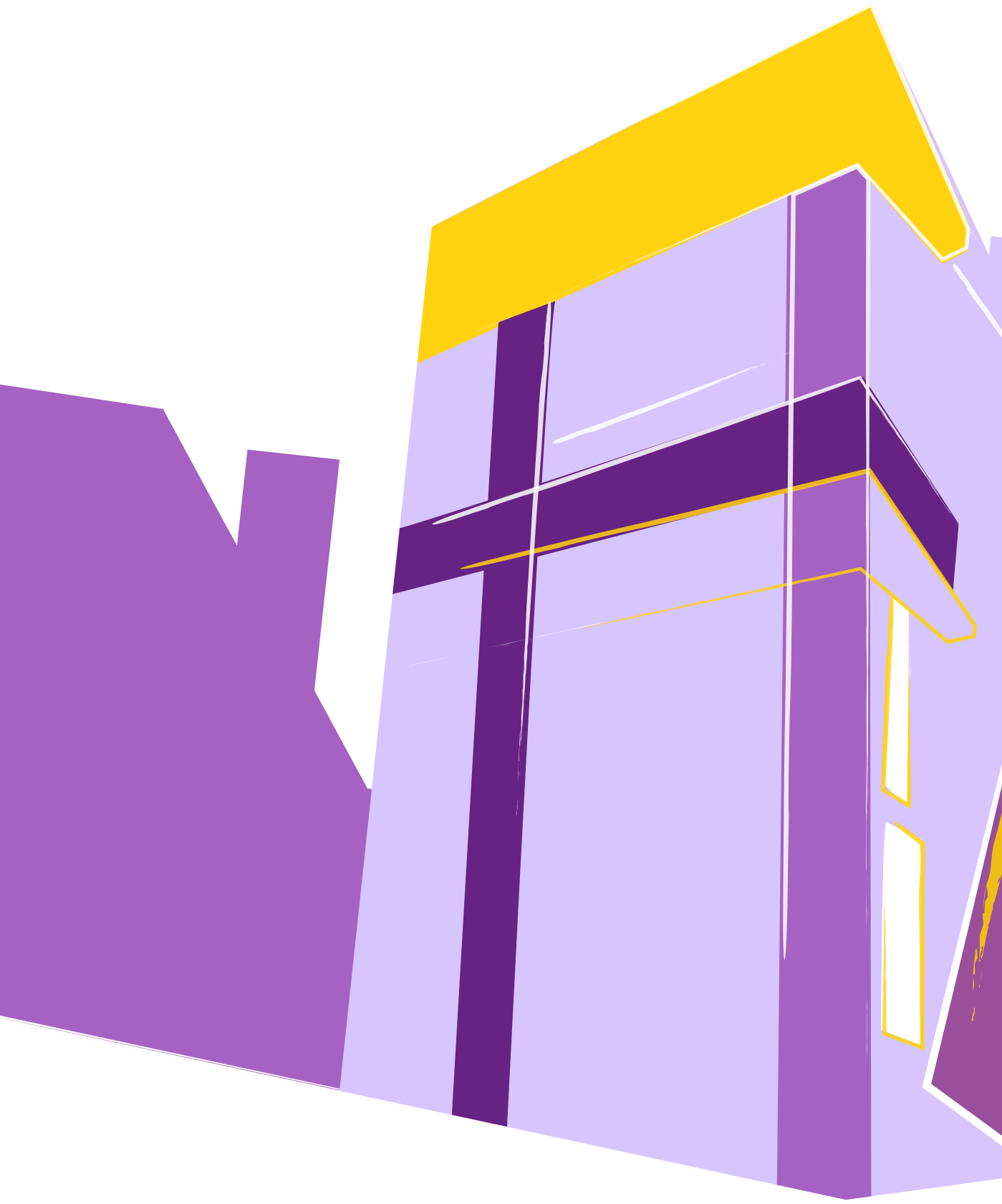
GRUPO 3 MANUTENÇÃO MENSAL	VALOR	%
ELEVADORES		
BOMBAS		
JARDIM		
INTERFONE		
PORTÕES		
GERADOR		
PRESSURIZAÇÃO		
AR-CONDICIONADO		
SISTEMAS DE SEGURANÇA		
CONTROLE DE ACESSOS		
SISTEMA DE INCÊNDIO		
EQUIPAMENTOS GINÁSTICAS		
PISCINA		
MATERIAL DE LIMPEZA		
INFORMÁTICA		
PLAY-GROUND		
ELÉTRICA		
HIDRÁULICA		
CIVIL		
PROGRAMA DE MANUTENÇÃO		
TOTAL MANUTENÇÃO MENSAL		

GRUPO 4 MANUTENÇÃO EVENTUAL	VALOR	%
PROVISÃO PARA PEÇAS		
PROVISÃO PARA MATERIAIS		
PROVISÃO PARA ELÉTRICAS		
PROVISÃO PARA HIDRÁULICA		
PROVISÃO PARA CIVIL		
RECARGA DE EXTINTORES		
TESTE DE MANGUEIRAS		
LIMPEZA DE CAIXAS D'ÁGUA		
ANÁLISE DA ÁGUA		
DEDETIZAÇÃO		
PARA-RÁIOS		
EQUIPAMENTOS		
MÓVEIS		
BRIGADA DE INCÊNDIO		
RENOVAÇÃO DE LAUDOS		
RENOVAÇÃO DE ATESTADOS		
TOTAL MANUTENÇÃO EVENTUAL		

GRUPO 5 ADMINISTRATIVA	VALOR	%
CÓPIAS		
CORREIO		
CARTÓRIO		
BANCÁRIAS		
ISENÇÃO SÍNDICO		
HONORÁRIOS SÍNDICO		
PAPELARIA		
SEGURO GERAL		
TRANSPORTE		
TOTAL ADMINISTRATIVAS		
GRUPO 6 MARGEM DE SEGURANÇA	VALOR	%
MARGEM DE SEGURANÇA		
PROVISÃO INADIMPLÊNCIA		
TOTAL MARGEM SEGURANÇA		

VALOR TOTAL A RATEAR	
FUNDO DE RESERVA	
FUNDO DE IMPLANTAÇÃO	
TOTAL GERAL A RATEAR	

QUADRO DE RATEIO – VALORES POR APARTAMENTO				
	CONDOMÍNIO	RESERVA	IMPLANT.	TOTAL
APARTAMENTOS TIPO				
APARTAMENTOS COBERTURA				





Realização

CBIC



Corealização

